МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Степанова Т.М., Середа О.Г., Науменко Т.А., Кошель О.Ю., Маренкова Т.І., Боковець С.П., Бідюк Д.О.

Під загальною редакцією Степанової Т.М.

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Кваліфікаційна робота

Підручник

для здобувачів ОП «Готельно-ресторанна справа»

СВО Бакалавр

СУМИ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет харчових технологій
Кафедра технології харчування

Степанова Т.М., Середа О.Г., Науменко Т.А., Кошель О.Ю., Маренкова Т.І., Боковець С.П., Бідюк Д.О.

Під загальною редакцією Степанової Т.М.

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Кваліфікаційна робота

Підручник

для здобувачів ОП «Готельно-ресторанна справа»

СВО Бакалавр

СУМИ 2025

УДК: 640.4 (075.8)
Г 57

Автори:
Степанова Т.М. к. т. н., доцент кафедри технології харчування,
Середа О.Г., д. ф., старший викладач кафедри технології харчування,
Науменко Т.А., асистент кафедри технології харчування,
Кошель О.Ю., д. ф., доцент кафедри технології харчування,
Маренкова Т.І., старший викладач кафедри технології харчування,
Боковець С.П., д. ф., доцент кафедри технології харчування,
Бідюк Д.О., к.т.н., старший викладач кафедри технології харчування.

Рецензенти:
Михайло ШЕВЕЛЮК, керівник Української Школи Гостинності д. ф. з культурології, викладач кафедри готельно-ресторанного бізнесу ЛДУФК,
Юрій ГЛАДЕНКО, директор департаменту культури, туризму та релігії Сумської ОВА

Рекомендовано до друку Вченою радою
Сумського національного аграрного університету
(протокол №_9_від «__26___»__грудня__2025_року)

Г 57 Готельно-ресторанна справа. Кваліфікаційна робота. Підручник для здобувачів денної форми навчання ОП «Готельно-ресторанна справа» ступеня вищої освіти «Бакалавр» / автори: Т.М. Степанова, О.Г. Середа, Т.А. Науменко, О.Ю. Кошель, Т.І. Маренкова, С.П. Боковець, Д.О. Бідюк . Під заг.редакцією Степанової Н.М. // Суми: СНАУ, 2025. – 455 с.
ISBN

УДК 640.4(075.8)

ISBN

© Т.М. Степанова, О.Г. Середа, Т.А. Науменко , О.Ю. Кошель,
Т.І. Маренкова, С.П. Боковець, Д.О.Бідюк, 2025
© Сумський національний аграрний університет, 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА ... 6

1.1 Цілі кваліфікаційної роботи та етапи їх реалізації ... 9

1.1.1 Готельне та ресторанне господарство: типи підприємств, класифікація та сучасний стан ... 11

1.2 Тематики кваліфікаційних робіт ... 15

2. ОСНОВНІ ЕТАПИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ... 19

2.1 Організація виконання випускної кваліфікаційної роботи ... 19

2.1.1 Керівництво кваліфікаційною роботою ... 19

2.1.2 Вимоги до викладу матеріалів кваліфікаційної роботи ... 21

2.1.3 Підбір і вивчення джерел інформації ... 27

2.1.4 Дотримання академічної доброчесності у кваліфікаційній роботі ... 28

2.1.5 Зміст та структура роботи ... 31

2.2 Рекомендації до змістовного наповнення ... 36

2.2.1. Рекомендації до змістовного наповнення кваліфікаційної роботи ... 37

2.2.2 Типові помилки при написанні кваліфікаційної роботи та шляхи їх уникнення. ... 386

3. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ... 391

3.1 Обсяг і правила оформлення кваліфікаційної роботи ... 391

3.2 Основні вимоги до доповіді та візуального супроводження Загальні принципи підготовки доповіді. ... 396

4. ЗАХИСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ... 403

4.1 Перевірка роботи керівником ... 403

4.2. Порядок допуску до захисту ... 405

4.3. Підготовка роботи до захисту ... 408

4.4. Попередній захист роботи ... 409

4.5. Рецензування кваліфікаційної роботи ... 412

4.6. Захист кваліфікаційної роботи ... 415

4.7. Оцінювання кваліфікаційної роботи ... 415

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ... 421

ДОДАТКИ ... 433

ПЕРЕДМОВА

Підготовка здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за ОПП «Готельно-ресторанна справа» здійснюється відповідно до Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», Положення про кваліфікаційні роботи в Сумському НАУ, галузевих стандартів вищої освіти та вимог Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ECTS). Освітній процес орієнтований на формування системи професійних компетентностей, необхідних для ефективної діяльності у сфері гостинності, зокрема управлінських, технологічних, сервісних, комунікативних та аналітичних умінь.

Кваліфікаційна робота є завершальним етапом підготовки бакалавра та становить підсумкове науково-практичне дослідження, спрямоване на розв’язання конкретної проблеми у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Вона передбачає аналіз сучасного стану галузі, виявлення актуальних тенденцій та проблем, обґрунтування можливих шляхів їх розв’язання, а також розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення діяльності підприємств гостинності. Кваліфікаційна робота є результатом самостійної та цілеспрямованої діяльності здобувача за консультативної підтримки науково-педагогічного працівника та оформлюється у вигляді структурованого письмового рукопису.

Виконання кваліфікаційної роботи передбачає інтеграцію знань з професійно орієнтованих дисциплін, розвиток аналітичного, системного та креативного мислення, уміння проводити дослідження з використанням сучасних методів аналізу, моделювання та прогнозування. Здобувач має продемонструвати здатність застосовувати теоретичні положення для розв’язання практичних завдань, здійснювати критичний аналіз інформації, генерувати нові організаційні, сервісні чи технологічні рішення, орієнтовані на інноваційний розвиток готельно-ресторанної індустрії України.

Кваліфікаційна робота повинна відображати науково обґрунтовані теоретичні і практичні результати дослідження, демонструвати здатність студента проводити наукові пошуки, узагальнювати, систематизувати й поглиблювати набуті знання, а також розвивати професійні компетентності, необхідні для прийняття управлінських, технологічних та організаційних рішень у сфері готельно-ресторанної справи. Її зміст підтверджує готовність випускника до майбутньої професійної діяльності, здатність працювати в умовах ринкової конкуренції, упроваджувати інновації та дотримуватися стандартів якості й безпеки гостинності.

Виконання кваліфікаційної роботи сприяє розширенню кругозору студента, розвитку його ініціативності, самостійності, творчості, навичок наукової аргументації, а також формує вміння приймати рішення в умовах сучасних тенденцій розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Важливою складовою є дотримання академічної доброчесності, правильно оформлені посилання та власний науковий внесок.

Відповідальність за достовірність поданої інформації, коректність використаних джерел, прийняті рішення та їх обґрунтування несе безпосередньо автор роботи. Студент має право на власне трактування отриманих результатів, якщо воно ґрунтується на доказах, логічних аргументах та відповідає нормам академічної етики.

Метою даних рекомендацій є надання методичної та практичної допомоги здобувачам у процесі організації, виконання, структурного оформлення та підготовки до захисту кваліфікаційної роботи. Він покликаний сприяти усвідомленню вимог до змісту та форми дослідження, формуванню навичок наукової роботи, а також забезпечити комплексне розуміння тих етапів, які становлять логічне завершення навчання та підтверджують здатність випускника до професійної діяльності у сфері гостинності.

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

ЗРГ – заклади ресторанного господарства

ЗГ – заклади гостинності

КР – кваліфікаційна робота

СВО – ступінь вищої освіти

ДСТУ – державний стандарт України

ЕК – екзаменаційна комісія

ПЗ – пояснювальна записка

ТБ – таблиця

ГР – графік

ГРК – готельно-ресторанні комплекси

УТП – унікальна торгова пропозиція

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1 Цілі кваліфікаційної роботи та етапи їх реалізації

Кваліфікаційна робота є підсумковою формою навчальної діяльності студента, що завершує виконання освітньої програми рівня «бакалавр». Робота представляє собою самостійне комплексне дослідження діяльності обраного готельно-ресторанного комплексу з обґрунтуванням напрямів його удосконалення, виконане на основі результатів власного аналізу, наукових досліджень та практичних розрахунків студента.

Зміст роботи ґрунтується на знаннях, отриманих під час вивчення фундаментальних, гуманітарних і професійно-орієнтованих дисциплін, а також досвіді, здобутому під час переддипломної практики у закладах готельно-ресторанної сфери.

Кваліфікаційна робота виконується на основі аналізу діяльності сучасних підприємств готельно-ресторанного господарства, що функціонують в умовах ринкової економіки та надають послуги розміщення і харчування із застосуванням інноваційних технологій і прогресивних методів організації обслуговування.

Метою підготовки кваліфікаційної роботи здобувачами вищої освіти першого (бакалаврського) рівня є інтеграція та практичне застосування теоретичних знань і професійних навичок, набутих у процесі навчання, відповідно до компетентностей, визначених освітньою програмою «Готельно-ресторанна справа».

Для реалізації зазначеної мети здобувач вищої освіти послідовно проходить основні етапи виконання кваліфікаційної роботи. Під час підготовчого етапу здійснюється вибір теми дослідження, формулюються мета й завдання роботи, визначаються об’єкт і предмет дослідження, а також проводиться попередній аналіз наукових джерел. Аналітичний етап передбачає збирання та опрацювання фактичних даних щодо діяльності підприємства з подальшим їх аналізом за основними показниками. На дослідницько-проєктному етапі розробляються пропозиції з удосконалення

діяльності підприємства з урахуванням виявлених проблем і актуальних тенденцій розвитку індустрії гостинності. Завершальним етапом є узагальнення отриманих результатів, формулювання висновків і рекомендацій та оформлення кваліфікаційної роботи відповідно до встановлених вимог.

Основними ***завданнями*** кваліфікаційної роботи є:

- дослідження поточного стану та прогнозування перспектив розвитку готельних і ресторанних закладів у межах конкретного регіону або території;
- характеристика та аналітична оцінка факторів, що впливають на функціонування об'єктів індустрії гостинності (сезонність, кліматичні умови, рівень розвитку туристичної інфраструктури, екологічні чинники тощо);
- проведення аналізу сервісно-виробничого процесу обраного підприємства, включаючи організаційні, управлінські та економічні аспекти його діяльності, а також виявлення сильних і слабких сторін;
- визначення перспектив подальшого розвитку підприємства та можливих напрямів удосконалення його послуг, організаційної структури та управлінських процесів;
- розроблення практичних рекомендацій і заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства зокрема усунення недоліків, впровадження нових послуг або продуктів, адаптація діяльності до сучасних умов і вимог ринку;
- аналіз сучасних тенденцій у сфері готельно-ресторанного бізнесу та їхнього впливу на функціонування підприємства;
- оцінка рівня конкурентоспроможності закладу та визначення його позиції на регіональному чи національному ринку;
- вивчення задоволеності споживачів якістю послуг та розроблення пропозицій щодо покращення клієнтського досвіду;

- обґрунтування можливостей упровадження інноваційних технологій, цифрових сервісів або сучасних маркетингових інструментів у діяльність підприємства;
- оцінка ефективності використання матеріально-технічної бази та трудових ресурсів закладу.

Виконання кваліфікаційної роботи дає студентові можливість закріпити навички самостійної науково-дослідної діяльності та творчого підходу до вирішення професійних завдань. Цей процес сприяє поглибленому аналізу й узагальненню матеріалів, пов’язаних із проєктуванням закладу готельно-ресторанного господарства, формує здатність чітко визначати цілі та завдання, знаходити шляхи їх реалізації, робити обґрунтовані висновки.

Під час виконання роботи студент розвиває вміння логічно, послідовно й аргументовано викладати результати у письмовій формі, а також творчо та грамотно оформлювати текстові матеріали, забезпечуючи їх науковий стиль, структурованість і відповідність встановленим вимогам.

1.1.1 Готельне та ресторанне господарство: типи підприємств, класифікація та сучасний стан

Готельне та ресторанне господарство є однією з ключових складових сфери обслуговування, що відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку регіонів і формуванні туристичної привабливості.. Воно забезпечує задоволення базових і додаткових потреб споживачів у проживанні, харчуванні, відпочинку, діловому та туристичному сервісі, формує імідж територій і країни загалом, а також створює значну кількість робочих місць. У сучасних умовах готельно-ресторанне господарство розглядається не лише як галузь обслуговування, а як комплексна індустрія гостинності, що інтегрує економічні, соціальні, культурні та управлінські процеси.

Розвиток готельного та ресторанного господарства безпосередньо пов’язаний із динамікою туризму, мобільністю населення, глобалізаційними процесами, зростанням ділової активності та зміною споживчих уподобань. У зв’язку з цим підприємства індустрії гостинності постійно адаптуються до нових умов функціонування, впроваджують інноваційні технології, удосконалюють організацію сервісу та підвищують вимоги до якості послуг. Саме тому ґрунтовне розуміння типів підприємств готельного та ресторанного господарства, їх класифікації та сучасного стану є необхідною передумовою професійної підготовки фахівців зі спеціальності «Готельно-ресторанна справа».

Готельне господарство як складова індустрії гостинності охоплює сукупність підприємств, основною функцією яких є надання послуг тимчасового розміщення споживачів. До таких послуг належать забезпечення проживання, прибирання номерів, надання додаткового сервісу, організація дозвілля, ділових заходів та супутніх послуг. Сучасне готельне господарство характеризується високим рівнем диференціації, що зумовлено різноманітністю цільових сегментів споживачів, форм власності, масштабів діяльності та концепцій обслуговування.

У практиці готельного бізнесу підприємства класифікуються за різними ознаками, що дає змогу систематизувати їх різноманіття та визначити специфіку функціонування. Однією з базових є класифікація за рівнем комфорту та якості обслуговування, яка реалізується через систему категоризації готелів. В Україні, як і в більшості європейських країн, використовується зіркова система класифікації, що передбачає присвоєння готелям від однієї до п’яти зірок залежно від рівня матеріально-технічного забезпечення, переліку та якості послуг, кваліфікації персоналу.

Готелі нижчих категорій орієнтовані переважно на масового споживача та забезпечують базові потреби у проживанні, тоді як готелі високих категорій пропонують розширений комплекс послуг, що характеризується високим ступенем персоналізованого підходу до

споживача, сучасні технологічні рішення та розвинену інфраструктуру. Окреме місце в структурі готельного господарства займають бутік-готелі, апарт-готелі, хостели, мотелі, курортні та санаторно-курортні заклади, кожен з яких має власну специфіку організації діяльності та обслуговування клієнтів.

Класифікація готельних підприємств також здійснюється за цільовим призначенням, що передбачає поділ на туристичні, ділові, курортні, транзитні та спеціалізовані готелі. Ділові готелі орієнтовані на обслуговування бізнес-туристів і характеризуються наявністю конференц-залів, бізнес-центрів, сучасних засобів комунікації. Курортні готелі, своєю чергою, спеціалізуються на організації відпочинку та оздоровлення, що зумовлює специфічну структуру послуг і сезонність попиту.

Не менш важливою складовою індустрії гостинності є ресторанне господарство, яке забезпечує виробництво, реалізацію та організацію споживання кулінарної продукції, а також надання сервісних послуг у сфері харчування. Ресторанне господарство виконує не лише економічну, а й соціальну та культурну функції, формуючи культуру харчування, дозвілля та міжособистісного спілкування.

Підприємства ресторанного господарства відзначаються значним різноманіттям форм і типів, що зумовлює необхідність їх класифікації за низкою ознак. Однією з основних є класифікація за типом підприємства, відповідно до якої виокремлюють ресторани, кафе, бари, їдальні, заклади швидкого обслуговування, кейтерингові компанії та інші форми організації харчування. Кожен тип має власні особливості меню, рівня сервісу, організації виробничих процесів і цінової політики.

Ресторани традиційно вважаються закладами з високим рівнем обслуговування, розширеним асортиментом страв і напоїв, індивідуальним підходом до клієнтів та відповідною атмосферою. Кафе та бари орієнтовані на більш демократичний формат споживання, тоді як заклади швидкого харчування характеризуються стандартизованими процесами, високою

оборотністю та орієнтацією на масового споживача. Окрему групу становлять підприємства ресторанного господарства при готелях, які виконують функцію забезпечення харчування проживаючих гостей і водночас можуть бути орієнтовані на зовнішніх відвідувачів.

Класифікація закладів ресторанного господарства також здійснюється за рівнем обслуговування, контингентом споживачів, спеціалізацією кухні, формою обслуговування та режимом роботи. Сучасні тенденції розвитку галузі зумовлюють зростання популярності тематичних ресторанів, авторської кухні, закладів із концепцією локальних продуктів, а також розвитку форматів street food і food court.

Сучасний стан готельно-ресторанного господарства характеризується високою динамічністю та впливом глобальних і національних факторів. До ключових тенденцій належать цифровізація бізнес-процесів, впровадження систем онлайн-бронювання, автоматизація управління, використання CRM-систем, орієнтація на клієнтський досвід і персоналізацію сервісу. Важливого значення набувають питання сталого розвитку, екологічної відповідальності та енергоефективності.

Окрему роль у розвитку галузі відіграють кризові явища, зокрема економічні спади, пандемії та геополітичні виклики, які суттєво впливають на попит і пропозицію послуг індустрії гостинності. У цих умовах підприємства готельно-ресторанного господарства змушені переглядати стратегії розвитку, оптимізувати витрати, диверсифікувати послуги та впроваджувати інноваційні підходи до організації діяльності.

Отже, готельне та ресторанне господарство постає як складна багатокомпонентна система, що зазнає безперервних змін під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Усвідомлення різновидів підприємств, їх класифікаційних ознак і поточного стану функціонування є важливою передумовою для подальшого аналізу проблем і напрямів розвитку індустрії гостинності, а також для формування професійних компетентностей майбутніх фахівців.

1.2 Тематики кваліфікаційних робіт

Тематика кваліфікаційних робіт формується випусковою кафедрою та затверджується відповідним наказом ректора закладу вищої освіти. Вона має відповідати профілю освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів і узгоджуватися з основними напрямами науково-дослідної діяльності кафедри. Відповідальність за актуальність тем, їх відповідність напрямку підготовки, а також за організацію та керівництво виконанням робіт покладається на випускаючу кафедру та безпосередньо на наукового керівника.

Для забезпечення якісного виконання роботи рекомендується обирати підприємство, де студент проходив переддипломну практику або поєднує навчання з трудовою діяльністю. Це дозволяє не лише використовувати практичний досвід у роботі, а й поглиблено дослідити реальні процеси діяльності підприємства.

Студент має можливість обирати тему кваліфікаційної роботи зі списку, запропонованого кафедрою, або запропонувати власну тему, обґрунтувавши доцільність її дослідження. Перелік тем кваліфікаційних робіт наведено у додатку К. Формулювання теми повинно бути лаконічним, чітким та максимально точно відображати предмет і суть дослідження. Після погодження з науковим керівником студент подає заяву на ім’я завідувача кафедри для затвердження теми, яка надалі включається до наказу про затвердження кваліфікаційних робіт. Такий порядок дозволяє забезпечити контроль за рівнем наукового та практичного змісту кожної роботи, її відповідність сучасним потребам готельно-ресторанної сфери.

Кваліфікаційна робота передбачає самостійне розв’язання спеціалізованої задачі у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Під час виконання роботи студент застосовує знання, отримані під час вивчення теоретичних та практичних дисциплін, а також навички, набуті під час

практики, що сприяє формуванню професійної компетентності бакалавра та розвиває його аналітичні й організаційні здібності.

Основні напрями тем кваліфікаційних робіт для студентів освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа» охоплюють різноманітні аспекти функціонування підприємств індустрії гостинності та передбачають::

- концептуальні засади технічного переоснащення готельного або ресторанного підприємства. Дослідження даної теми передбачає аналіз стану обладнання, його відповідності сучасним стандартам, а також розробку пропозицій щодо інтеграції інноваційних методів і технологій з метою покращення ефективності та якості сервісу;
- концептуальні засади реконструкції та модернізації існуючих закладів гостинності, включають аналіз інфраструктури, організаційної структури та технологічних процесів, а також розробку рекомендацій щодо оптимізації функціонування закладу, підвищення конкурентоспроможності та рівня задоволеності гостей;
- концептуальні засади розширення спектра послуг або асортименту меню у діючих закладах, включають аналіз потреб відвідувачів закладу гостинності, ринкових тенденцій, розробку нових послуг або продуктів та рекомендації щодо їх впровадження з урахуванням організаційних та технологічних аспектів;
- концептуальні засади розробки нового готельного або ресторанного закладу, передбачають проектування закладу «з нуля», розробку бізнес-моделі, внутрішньої організації роботи персоналу, меню та технологічних процесів, що відповідають сучасним стандартам індустрії гостинності;
- концептуальні засади розробки та вдосконалення технології приготування харчової або кулінарної продукції, включно з проектуванням технологічного процесу цеху, охоплюють оптимізацію послідовності

технологічних операцій, підбір сучасного обладнання та методів обробки продуктів, підвищення якості та безпеки готової продукції;

- концептуальні засади удосконалення технологій обслуговування або приготування продукції для підвищення якості послуг, передбачає аналіз існуючих процесів, розробку інноваційних підходів до обслуговування гостей, оптимізацію ресурсів та підвищення ефективності персоналу;

- концептуальні засади розширення асортименту харчових або кулінарних продуктів та оптимізації технологічних процесів, спрямовані на дослідження нових продуктів, сезонного і локального асортименту, а також на оптимізацію процесів приготування та зберігання продукції;

- концептуальні засади управління якістю та безпекою харчових продуктів і послуг у закладах гостинності, передбачають аналіз систем контролю якості, розробку заходів щодо запобігання ризикам, удосконалення процедур внутрішнього контролю та дотримання санітарно-гігієнічних норм;

- концептуальні засади впровадження інноваційних технологій і цифрових сервісів у діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу, охоплюють автоматизацію замовлень, цифрові платформи бронювання, мобільні додатки для гостей та інтеграцію сучасних маркетингових інструментів;

- концептуальні засади оцінки конкурентоспроможності підприємств та розробки стратегій підвищення ефективності роботи, зосереджені на аналізу ринку, позиціювання закладу, оцінку фінансових і управлінських показників та розробку рекомендацій щодо підвищення рентабельності та якості послуг;

- концептуальні засади підвищення рівня клієнтського досвіду та персоналізації послуг, передбачають аналіз задоволеності гостей, розробку заходів щодо покращення сервісу, впровадження програм лояльності та використання інструментів маркетингу взаємодії з клієнтами;

- концептуальні засади екологічної та соціальної відповідальності підприємств готельно-ресторанної сфери, спрямовані на мінімізацію відходів, енергозбереження, використання локальної та органічної сировини, а також впровадження соціально-орієнтованих програм у діяльність закладу.

Таким чином, тематики кваліфікаційних робіт бакалаврів охоплюють комплексний аналіз діяльності сучасних підприємств готельно-ресторанної сфери, розробку практичних рекомендацій та удосконалення технологічних, організаційних і управлінських процесів. Вибір конкретної теми дозволяє студенту поєднати теоретичну підготовку з практичним досвідом, розвинути аналітичні та організаційні навички, а також сформувати компетентності, необхідні для подальшої професійної діяльності у сфері індустрії гостинності.

2. ОСНОВНІ ЕТАПИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

2.1 Організація виконання випускної кваліфікаційної роботи

2.1.1 Керівництво кваліфікаційною роботою

Керівництво кваліфікаційною роботою здійснюється науково-педагогічними працівниками профільної кафедри, які призначаються наказом університету з урахуванням специфіки обраної студентом теми, його індивідуальної освітньої траєкторії, академічних потреб та навчального навантаження. Науковими керівниками можуть бути професори, доценти, кандидати наук, а також висококваліфіковані викладачі кафедри, які мають відповідний досвід наукової роботи та публікаційну активність у сфері готельно-ресторанної справи.

Відповідно до вимог *Положення про кваліфікаційні роботи СНАУ*, наукове керівництво передбачає комплекс організаційних, методичних, консультативних та контрольних заходів, спрямованих на забезпечення якісної підготовки студентом кваліфікаційної роботи як завершального етапу освітнього процесу. Науковий керівник супроводжує здобувача на всіх етапах виконання роботи — від вибору теми до підготовки до захисту.

До основних функцій, прав та обов’язків наукового керівника належать:

- формулювання та видача студенту індивідуального завдання на виконання кваліфікаційної роботи з визначенням структури, орієнтовного змісту, узагальнених вимог до результатів дослідження, методів і джерельної бази;
- надання допомоги у складанні календарного (покрокового) плану виконання роботи на весь період її підготовки з визначенням контрольних етапів, термінів подання окремих розділів та проміжної звітності;
- методичний супровід студента під час роботи з джерелами, що включає рекомендації щодо відбору, систематизації та критичного аналізу

наукової, довідкової, архівної, статистичної та нормативно-правової літератури, необхідної для виконання дослідження.

- проведення консультацій (очних та дистанційних) щодо структури роботи, методології дослідження, оформлення аналітичних матеріалів, формування висновків та рекомендацій. Консультації здійснюються регулярно згідно з графіком, затвердженим кафедрою;
- перевірка змісту, якості та рівня підготовленості окремих розділів кваліфікаційної роботи, коригування недоліків, надання зауважень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення матеріалу;
- оцінювання загальної готовності роботи до подання на попередній та основний захист, перевірка відповідності вимогам Положення, академічної доброчесності (зокрема, перевірка на плагіат), а також стандартам оформлення;
- підготовка письмового відгуку на кваліфікаційну роботу, де відображається рівень самостійності здобувача, актуальність теми, якість проведеного аналізу, наукова та практична значущість результатів, а також рекомендація щодо допуску роботи до захисту;
- участь у засіданні комісії попереднього захисту з метою представлення оцінки результатів підготовки здобувача, аргументації сильних сторін роботи, узгодження рекомендацій щодо її доопрацювання;
- за необхідності — участь у формуванні пропозицій щодо вдосконалення тематики та структури кваліфікаційних робіт, а також забезпечення відповідності тем актуальним науковим і галузевим трендам.

Науковий керівник також сприяє розвитку у студента навичок академічної культури, логічного і критичного мислення, коректного застосування наукової термінології, формування практичних рекомендацій для готельно-ресторанних підприємств, що відповідає компетентнісній моделі підготовки фахівців у СНАУ.

Відповідальність за своєчасне виконання всіх етапів роботи, систематичну комунікацію та дотримання графіка покладається на

студента, однак науковий керівник забезпечує науково-методичний супровід, необхідний для досягнення високої якості кваліфікаційного дослідження

2.1.2 Вимоги до викладу матеріалів кваліфікаційної роботи

Загальні вимоги до кваліфікаційної роботи. Виклад матеріалу кваліфікаційної роботи повинен відповідати загальним академічним вимогам, встановленим стандартами вищої освіти та внутрішніми нормативними документами університету. Основними критеріями є чіткість, логічність, науковість, структурна завершеність та коректне мовне оформлення. Кваліфікаційна робота має продемонструвати вміння здобувача формулювати наукову проблему, проводити її обґрунтування, застосовувати методи дослідження та узагальнювати отримані результати у відповідності до обраної тематики.

Матеріал кваліфікаційної роботи повинен бути викладений послідовно, у логічно виваженому порядку, коли кожен елемент дослідження випливає з попереднього та обґрунтовує наступний. Недопустимими є різкі зміни тематики, вставки фрагментів, не пов’язаних із логікою викладу, або суперечності між тезами в різних розділах. Робота має бути побудована таким чином, щоб читач легко міг простежити хід дослідження: від постановки проблеми та завдань — до аналізу, обговорення результатів і формування висновків.

Усі розділи повинні містити внутрішню логічну цілісність. Виклад має бути структурованим, чітко визначеним за обсягом, із грамотним використанням підпунктів, нумерації, таблиць, рисунків та інших елементів, що забезпечують наочність і зручність сприйняття. Кожний розділ завершується коротким висновком, який узагальнює ключові аспекти викладеного матеріалу та є логічним переходом до наступного етапу дослідження. До прикладу, студент у свої роботі робить узагальнені висновки та обґрунтовує, що «Заклад гостинності має різні

характеристики. У третьому розділі буде описано технологію обслуговування, а ще важливо знати, що багато готелів мають проблеми із персоналом». У такому прикладі відсутня структурна логіка, автор порушує послідовність переходів між темами та змішує різні теми. Більш логічним варіантом є: «У першому розділі проаналізовано теоретичні підходи до визначення поняття "заклад гостинності". У другому розділі на основі проведеного аналізу розглянуто особливості формування продукту в умовах сімейного готелю. Третій розділ присвячено обґрунтуванню напрямів удосконалення структури готельного продукту з урахуванням отриманих результатів.» Окрім цього, для забезпечення логічності викладу рекомендується завершувати кожен абзац або підрозділ логічним переходом. Наприклад: «Отже, узагальнення теоретичних підходів дозволяє перейти до аналізу практичного стану…» або «Таким чином, виникає необхідність детальніше розглянути методичні засади оцінювання…» або «Узагальнюючи викладене, у наступному підрозділі подано характеристику…».

Особливо важливо дотримуватися *відповідності між змістом розділів і їх назвами*. Заголовок повинен точно відображати сутність викладених у ньому положень. Невідповідність заголовків змісту, повторення матеріалу у різних підрозділах або дублювання одних і тих самих положень знижує якість наукової роботи. Наприклад, підрозділ 1.2 має назву «Сутність та класифікація готельних послуг» в якому потрібно обґрунтувати, визначення поняття «Готельні послуги», класифікацію за певною нормативною базою та підходи різних авторів до обраної тематики. Не доцільно у підрозділі 1.2 обґрунтовувати аналіз прибутку готелю за 2024 рік.

Текст кваліфікаційної роботи має бути написаний у *строгому науковому стилі.* Це означає що у роботі повинно бути:

- використання нейтральної, беземоційної, безособової та об’єктивованої форми викладу;

- відсутність розмовних, емоційно забарвлених фраз та художніх елементів;
- уникнення надмірної кількості прикметників, художніх описів, стилістичних прикрас;
- максимальна точність термінології, її узгодженість та коректність застосування.

Обов'язковою вимогою є використання безособової форми викладу. Тобто, замість особистих займенників «я» чи «ми», рекомендовано використовувати конструкції: «автор вважає», «за результатами аналізу встановлено», «дослідження показало», «на думку автора», «у роботі здійснено», «отримані результати свідчать про…». Такі мовні формули є стандартом наукової комунікації та забезпечують академічну об'єктивність.

Слід уникати як надмірно складних, так і надмірно коротких фраз. Занадто довгі речення ускладнюють розуміння, тоді як короткі, фрагментарні формулювання можуть спотворювати зміст та створювати враження поверховості. Приклад неправильного написання тексту: «У зв'язку з тим, що розвиток ресторанного сервісу залежить від нових технологій, а також через те, що клієнти постійно змінюють свої вподобання, підприємства мають адаптуватися, що є дуже складним процесом, оскільки він вимагає зміни стандартів сервісу на всіх рівнях.» Оптимальним варіантом перефразування даного тексту таким чином: «Сучасний розвиток ресторанного сервісу значною мірою залежить від технологічних інновацій. У зв'язку зі швидкою зміною вподобань клієнтів підприємства повинні постійно адаптувати стандарти обслуговування.» Тобто, усі речення повинні бути синтаксично грамотними, логічно завершеними та пов'язаними між собою.

Окрім цього, у кваліфікаційній роботі необхідно використовувати *чітко визначені терміни*, що відповідають державним стандартам, науковим словникам, профільним підручникам і чинним нормативно-

правовим документам. Іншими словами, вислів, «Готель старається надавати якісні послуги, щоб гостям було приємно», описати так «Система забезпечення якості готельних послуг базується на стандартах ISO 9001 та передбачає застосування процедур контролю якості на етапах прийому, розміщення та обслуговування гостей». Будь-які самостійно створені слова, професіоналізми, жаргонізми або довільні скорочення є неприпустимими. У разі необхідності використання вузькоспеціалізованої термінології автор зобов'язаний дати її визначення або послатися на авторитетні джерела.

Скорочення допускаються лише ті, що усталені нормами української мови, а також офіційно закріплені у методичних рекомендаціях та документах (наприклад: ЗВО, ГРС, KPI, ДСТУ). Якщо в роботі застосовуються нові або рідковживані абревіатури, вони мають бути розшифровані при першому згадуванні.

Робота має містити чітке та логічне обґрунтування та бути:

- переконливою — заснованою на даних, фактах, статистиці, нормативно-правовій базі;
- послідовною — спиратися на логіку дослідження;
- доказовою — містити посилання на джерела, теоретичні положення, результати аналізу;
- об'єктивною — уникати оцінних суджень без підтвердження.

Усі твердження, що мають науковий характер, потребують доказової бази. Посилання на літературу, статистичні матеріали, офіційні документи, результати власних розрахунків чи спостережень повинні бути оформлені відповідно до вимог бібліографічного стандарту.

При цьому аргументація у роботі повинна бути конкретною, логічною та ґрунтуватися на достовірних даних. Надмірно загальні або описові формулювання не дають можливості оцінити рівень дослідження та не демонструють навичок аналітичної роботи студента. Важливо, щоб висновки та твердження були підкріплені фактичними даними,

результатами спостережень, опитувань, експериментів або статистичними показниками. Правильний приклад: «За результатами опитування 120 респондентів встановлено, що 64% гостей обирають готель за критерієм якості сніданку.» У цьому випадку наведено конкретну кількість респондентів, відсоток тих, хто зробив вибір, і чіткий критерій оцінки. Така аргументація дозволяє однозначно інтерпретувати результати та робить висновки обґрунтованими. Неправильний приклад: «Більшість гостей люблять смачний сніданок.» Це формулювання є занадто загальним і суб’єктивним, оскільки не містить конкретних даних і не дозволяє перевірити достовірність твердження. Використання таких узагальнень не відповідає вимогам наукового стилю і може знизити оцінку роботи.

Таким чином, ефективна аргументація передбачає використання точних числових показників, статистичних даних, результатів досліджень і спостережень, що дозволяє студенту продемонструвати уміння логічно обґрунтовувати свої висновки та робити науково коректні оцінки.

Основою добре виконаної кваліфікаційної роботи є *поєднання теоретичного аналізу, критичного опрацювання джерел та практичних досліджень.*

Кожен абзац, підрозділ і розділ роботи має завершуватися логічним висновком або фразою-переходом, що створює зв’язок між структурами тексту. Такий підхід підвищує читабельність роботи та забезпечує цілісність викладу. Недопустимими є:

- різкі зміни тематики,
- перестрибування від одного питання до іншого,
- повернення до вже розглянутих тем без логічної необхідності,
- суперечності у висновках різних розділів.

Якщо певний розділ присвячений, наприклад, теоретичним аспектам явища, то весь його зміст повинен відповідати цьому завданню, без відхилень на питання методики чи аналізу даних. Аналогічно, аналітичний

розділ повинен містити чітко структуровані результати дослідження, а не повторювати теорію.

До тексту кваліфікаційної роботи висувається *низка стилістичних вимог*. А саме:

- використання літературної української мови;
- дотримання граматичних та орфографічних правил;
- уникнення займенникових повторів, тавтологій, надлишкових слів;
- коректне використання вступних конструкцій та логічних зв'язок («оскільки», «таким чином», «отже», «відповідно», «зважаючи на це» тощо).

Важливо, щоб мова була академічною, простою для сприйняття, але при цьому науково коректною. Використання іноземних термінів допускається лише там, де немає точних українських аналогів, або коли термін є усталеним у професійній літературі.

Таким чином, У процесі викладу матеріалу важливо дотримуватися стратегічного підходу, який забезпечує системність, логічність і практичну значущість роботи. Матеріал повинен демонструвати не лише знання окремих положень, а й уміння студента систематизувати інформацію та бачити загальну логічну структуру дослідження. Теоретичні положення слід обґрунтовувати посиланнями на наукові джерела, а практична частина має містити аналіз даних, власні розрахунки, моделювання, порівняння або оцінку, що забезпечує баланс між теорією та практикою. Наукова новизна на рівні бакалавра може проявлятися в удосконаленні існуючих методів, застосуванні нових підходів до аналізу, систематизації інформації та адаптації відомих моделей до умов конкретного підприємства. Висновки кожного розділу повинні підсумовувати основні положення, бути логічно узгодженими із загальними висновками роботи, мати практичну значущість і при цьому не дублювати текст розділу. Такий підхід забезпечує цілісність і наукову обґрунтованість роботи, сприяє

формуванню аналітичних навичок та здатності студента до самостійного наукового дослідження.

2.1.3 Підбір і вивчення джерел інформації

Під час добору джерел інформації для кваліфікаційної роботи доцільно користуватися предметними та алфавітними каталогами бібліотеки університету, а також спеціальними бібліографічними покажчиками, тематичними збірниками, науковими статтями, матеріалами конференцій, навчальними та методичними посібниками. Починати формування бібліографії варто з опрацювання монографій і підручників, оскільки саме вони містять основні принципи наукової методології, методики дослідження та базові теоретичні положення.

Наукові публікації, патенти, автореферати, матеріали конференцій, а також інформаційні ресурси, отримані з Інтернету або інших електронних джерел, можуть використовуватися як додаткові матеріали за умови обов’язкового бібліографічного посилання.

Після складання бібліографічного списку необхідно перейти до етапу вивчення літератури. Спочатку доцільно здійснити попередній перегляд джерела з метою визначення його змісту, актуальності та цінності для теми дослідження. Наступним кроком є детальне опрацювання, конспектування або сканування необхідних розділів.

Для ефективної систематизації опрацьованого матеріалу рекомендується робити нотатки на окремих аркушах. Аркуш поділяється на дві частини: у правій частині коротко викладається зміст цитати, тези або статистичних даних, а в лівій — формулюється власне бачення, коментар чи пропозиція щодо розглянутої проблеми. Після кожної нотатки обов’язково зазначається джерело інформації.

Зібрані нотатки слід групувати за тематичними напрямами або розділами майбутньої роботи. Такий підхід допомагає визначити, які аспекти теми розкрито повніше, а які потребують додаткового

опрацювання. Систематизований матеріал слугує основою для складання попереднього плану дослідження, який доцільно узгодити з науковим керівником.

У фінальний текст кваліфікаційної роботи включаються лише ті матеріали, які сприяють глибокому і цілісному розкриттю обраної теми, забезпечуючи її логічну послідовність і наукову обґрунтованість.

2.1.4 Дотримання академічної доброчесності у кваліфікаційній роботі

Успіх сучасної вищої освіти значною мірою залежить від дотримання етичних норм і стандартів, відомих як академічна доброчесність. Для університету ***академічна доброчесність*** — це не просто формальна вимога, а фундаментальна цінність, що гарантує довіру до навчального процесу, наукових результатів та репутації закладу. У Сумському національному аграрному університеті (СНАУ) сформована чітка політика академічної доброчесності, яка регулює поведінку студентів, викладачів та дослідників, визначає процедури перевірки оригінальності текстів, а також санкції за порушення.

Цей документ розкриває основні форми порушень академічної доброчесності (плагіат, фальсифікація даних, некоректне цитування), механізми контролю в СНАУ, санкції, а також ініціативи університету для популяризації етики в освіті та рекомендації для підсилення культури доброчесності.

До основних порушень академічної доброчесності відносяться:

1. Плагіат. Плагіатом вважається використання чужих текстів — частково або повністю — без належного посилання на джерело, або присвоєння собі чужих ідей або досліджень. У контексті кваліфікаційних (випускних) робіт це особливо чутливо: студенти, які повторно використовують текст із вже захищених робіт, дисертацій чи публікацій, ризикують серйозними наслідками.

2. Фальсифікація — це сфабриковані або змінені дані з метою підтвердити гіпотезу, або навмисне використання хибних даних для подальшого аналізу. Це не лише порушує наукову етику, а й підриває надійність висновків дослідження.

3. Некоректне цитування. Навіть якщо студент ставить посилання на джерело, але при цьому неправильно цитує чи виражає інформацію, яка насправді в цьому джерелі не міститься, це вважається порушенням. Некоректне цитування може бути таким само шкідливим, як плагіат, оскільки воно вводить в оману щодо авторства або змісту.

СНАУ реалізує механізм перевірки текстів студентських та наукових робіт за правилами, затвердженими відповідними внутрішніми документами.

В університеті діє *«Положення про порядок перевірки академічних та наукових текстів на унікальність».* Згідно з цим положенням, університет використовує програмні засоби для виявлення плагіату, щоб визначити, наскільки текст є «унікальним». Критерії оригінальності включають два коефіцієнти:

- *КП1 (коефіцієнт подібності 1),* який показує частку тексту з послідовностями по 5 і більше слів, які повністю повторюють фрагменти з бази університету, ресурсів обміну, баз RefBooks або відкритих інтернет-джерел;
- *КП2 (коефіцієнт подібності 2)* - характеризує відсоток тексту, який містить фрагменти обсягом від 25 слів і більше, ідентичні матеріалам із тих самих джерел.

Окрім критеріїв оригінальності, також існує шкала оціночних критеріїв для випускних кваліфікаційних робіт за КП1 запозичення не повинно перевищувати ***50%***, а за КП2 — ***не більше 5%;*** якщо показник КП2 складає від 5% до 10%, потрібне обґрунтування експертною радою.

Всі цитовані джерела мають бути правильно оформлені й внесені до списку літератури, без маніпуляцій (наприклад, навмисна заміна символів, прихований текст тощо).

Регламент освітнього процесу СНАУ визначає академічну доброчесність як набір етичних принципів, які повинні дотримуватися всі учасники освітнього процесу.

Порушення академічної доброчесності не лишається без наслідків — університет має чіткі механізми академічної відповідальності. Наведені у документах санкції можуть включати повторне оцінювання (наприклад, повторні тест, екзамен чи здачу курсу), а також повторне виконання навчальних робіт. У більш серйозних випадках можливі попередження, винесення догани, або навіть відрахування з університету. Окрім цього, санкції можуть вплинути на право захисту кваліфікаційних робіт: якщо виявлено систематичні або серйозні порушення, студент може не отримати дозвіл на захист або бути змушеним переробити роботу.

Університет не лише карає за недоброчесність, а й активно працює над формуванням академічної культури. Кожного року СНАУ проводить тематичні заходи, присвячені академічній етиці: дискусії, лекції, майстер-класи. Наприклад, під час Тижня академічної доброчесності студенти, викладачі та адміністрація підписують Декларацію академічної доброчесності, що символізує їхню відповідальність і готовність дотримуватись етичних норм.

Також, проводяться освітні події: майстер-класи з правил цитування, уникнення плагіату, етичного використання джерел, зокрема з врахуванням сучасних викликів (наприклад, використання ШІ). Окрім цього, на деяких факультетах, організовуються вебінари та тренінги для студентів і викладачів, націлені на підвищення обізнаності про етику наукових досліджень, відкриті дані та академічну етику загалом.

Отже, академічна доброчесність — це не просто набір правил, а важлива складова академічної культури, яка забезпечує довіру до освіти та

науки і захищає як студентів, так і університет. Загалом політика доброчесності вже добре розвинена, а саме існують певні положення про перевірку оригінальності, чіткі критерії (КП1, КП2), система санкцій, а також активні освітні ініціативи.

Однак, жодна політика не працює без активної участі — і студентів, і викладачів. Тому важливо продовжувати освітні заходи, стимулювати відповідальність, пропонувати ресурси й підтримку, щоб створити справді доброчесне академічне середовище.

Підсумовуючи, дотримання академічної доброчесності — це вклад у якість освіти, в особисту репутацію кожного студента і в наукову репутацію університету.

2.1.5 Зміст та структура роботи

Кваліфікаційна робота ґрунтується на системному аналізі спеціалізованої літератури та практичних матеріалів за обраною тематикою, охоплюючи джерела вітчизняних і зарубіжних авторів. У процесі виконання роботи студент здійснює узагальнення отриманої інформації, критичне оцінювання наявних підходів та формує обґрунтовані висновки й пропозиції щодо розв’язання визначених професійних завдань.

Пояснювальна записка КР повинна мати наступну структуру:

ТИТУЛЬНИЙ АРКУШ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

АНОТАЦІЯ

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, ОДИНИЦЬ ТА ТЕРМІНІВ (за необхідністю)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Сутність і особливості підприємств готельно-ресторанного господарства

1.2. Концептуальні підходи до організації діяльності готельно-ресторанних комплексів

1.3. Актуальні тенденції та визначальні чинники розвитку готельно-ресторанної індустрії

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ОБРАНОГО ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ)

2.1. Загальна характеристика підприємства та його послуг

2.2. Аналіз організаційно-виробничого процесу готельних і ресторанних підрозділів

2.3. Оцінка конкурентного середовища та ринкового позиціонування підприємства

2.4. Виявлення проблем та резервів підвищення ефективності діяльності

РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування нової концепції розвитку готельно-ресторанного комплексу

3.2. Удосконалення організації сервісних і виробничих процесів

3.3. Розширення спектру готельних і ресторанних послуг, формування унікальної торгової пропозиції

3.4. Використання сучасних методів управління якістю та оцінювання рівня обслуговування

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ (організаційні схеми, таблиці, кошториси, меню, приклади номерного фонду, візуалізації інтер’єру тощо)

Титульний аркуш є першою сторінкою кваліфікаційної роботи та виконує функцію офіційної ідентифікації документа. Його оформлення здійснюють відповідно до встановлених нормативних вимог і стандартів закладу вищої освіти. Титульний аркуш розміщують на окремому аркуші білого паперу формату А4 (210×297 мм), дотримуючись визначених полів, шрифтів, структурних елементів і послідовності їх подання (зразок наведено у додатку А).

На титульному аркуші вказується повна офіційна назва закладу вищої освіти, факультету та кафедри, тема кваліфікаційної роботи, прізвище, ім’я та по батькові здобувача, науковий ступінь і вчене звання керівника разом із його прізвищем, а також рік і місце виконання роботи. Правильне оформлення титульного аркуша забезпечує уніфікацію подання кваліфікаційних робіт, створює їхній завершений офіційний вигляд і сприяє дотриманню вимог академічної культури.

Завдання на кваліфікаційну роботу затверджується завідувачем кафедри та є офіційним документом, що визначає зміст, обсяг і структуру майбутнього дослідження. У цьому документі чітко формуються тема роботи, зазначаються основні вихідні дані, перелік питань, які необхідно опрацювати, а також ключові етапи й напрями діяльності студента під час виконання кваліфікаційної роботи.

Завдання встановлює орієнтири для самостійної наукової діяльності здобувача, забезпечує узгодженість дослідницького процесу з освітньою програмою та вимогами кафедри, а також дає можливість науковому керівникові контролювати хід виконання роботи. Документ підписується науковим керівником, здобувачем та затверджується завідувачем кафедри у визначені терміни.

Зразок належного оформлення й заповнення завдання наведено у додатку Б, що слугує орієнтиром для студентів під час підготовки власної документації.

Анотація є обов'язковим структурним елементом кваліфікаційної роботи бакалавра і призначена для стислого ознайомлення читача з основним змістом пояснювальної записки (проєкту). Вона подається на окремому аркуші білого паперу формату А4 (210×297 мм) та має бути лаконічною, інформативною та логічно впорядкованою. Рекомендований обсяг анотації становить до 850 друкованих знаків (приблизно 500 слів), що дає можливість розмістити її в межах однієї стандартної сторінки.

Анотація для кваліфікаційної роботи бакалаврів повинна відображати ключові результати виконаного дослідження та особливості його структури. У ній подаються такі основні відомості:

- *загальна характеристика кваліфікаційної роботи* — загальний обсяг пояснювальної записки, кількість розділів, підрозділів, ілюстративних матеріалів (рисунків, графіків, схем), таблиць, додатків, а також кількість використаних джерел;
- *стисла інформація про зміст роботи* у послідовності викладення матеріалу;
- *об'єкт дослідження (або розробки)* — процес, явище, продукт чи система, що вивчається;
- *мета роботи*, сформульована як кінцевий результат, який здобувач прагнув отримати;
- *основні етапи виконання дослідження* включають: вивчення теоретичних джерел, проведення практичної або експериментальної роботи, здійснення відповідних розрахунків, аналіз отриманих результатів, а також формування висновків і рекомендацій.

У кінці анотації розміщують перелік ключових слів (від 5 до 15 слів або словосполучень), надрукованих прописними літерами у називному відмінку та поданих в один рядок через коми. Ключові слова повинні точно відображати тематику кваліфікаційної роботи та сприяти її ідентифікації в електронних базах і каталогах.

Анотація до кваліфікаційної роботи подається двома мовами — українською та англійською. Це забезпечує можливість представлення результатів дослідження міжнародній академічній спільноті. Зразок оформлення анотації наведено у додатку В.

Зміст є важливим структурним елементом кваліфікаційної роботи та виконує функцію навігаційного орієнтира для читача. Він містить найменування розділів, підрозділів, пунктів і підпунктів із зазначенням відповідних номерів сторінок, що забезпечує швидкий пошук необхідної інформації в тексті. Усі назви, подані у змісті, мають точно відповідати заголовкам у тексті роботи, включно з нумерацією та формулюванням, що гарантує коректність, цілісність і логічність структури.

Назва **«ЗМІСТ»** розміщується посередині рядка, друкується прописними літерами без крапки в кінці. Найменування розділів і підрозділів подаються великими літерами, тоді як назви пунктів і підпунктів — малими, якщо інше не передбачено стандартами оформлення. Відстані між структурними елементами, відступи та вирівнювання виконують відповідно до вимог щодо оформлення текстових документів.

Формування змісту здійснює студент на основі попередньо розробленої та узгодженої з науковим керівником структури кваліфікаційної роботи. Узгодження змісту дозволяє забезпечити відповідність логічної побудови дослідження вимогам освітньої програми та методичних рекомендацій кафедри.

У самій роботі рекомендується чітко структурувати матеріал за розділами, підрозділами, пунктами та підпунктами, що сприяє системності викладу, полегшує сприйняття тексту та підвищує його наукову цінність. Приклад правильного оформлення змісту подано у додатку Г.

Вступ має на меті розкрити актуальність, ступінь опрацьованості та значущість наукової проблеми, яка досліджується, а також визначити підстави, вихідні дані й необхідність проведення дослідження за обраною

темою. У ньому стисло обґрунтовується доцільність роботи та її місце в сучасному науковому і практичному контексті. Приклад вступу наведений у додатку Д

Основна частина кваліфікаційної роботи складається з розділів, підрозділів, пунктів і підпунктів, у яких послідовно розкриваються теоретичні, аналітичні та практичні аспекти дослідження. Наприкінці кожного розділу подають висновки, у яких узагальнюються основні наукові положення, результати аналізу й практичні напрацювання.

Висновки є підсумковою частиною роботи. У них стисло формулюють найважливіші наукові та практичні результати, отримані в процесі дослідження, обґрунтовується їх достовірність та значення, а також простежується відповідність висновків поставленим завданням і меті роботи.

Список використаних джерел повинен містити повну бібліографічну інформацію про всі матеріали, що були використані при підготовці роботи: наукові монографії, статті, періодичні видання, нормативно-правові акти, довідкову літературу, патентні документи, електронні ресурси тощо. Джерела слід розміщувати в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або назв, або ж у порядку першого згадування в тексті. Використані матеріали мають бути актуальними, сучасними та достовірними.

Додатки розміщують у порядку появи посилань на них у тексті роботи. До них доцільно включати допоміжні матеріали, що ілюструють, уточнюють або підтверджують результати дослідження: схеми, таблиці, приклади меню, зразки технологічної документації, проміжні розрахунки, дегустаційні листи, протоколи випробувань, акти апробації, а також копії наукових публікацій, підготовлених за темою кваліфікаційної роботи.

2.2 Рекомендації до змістовного наповнення

2.2.1. Рекомендації до змістовного наповнення кваліфікаційної роботи

ВСТУП. Рекомендований обсяг вступу становить *1-3 сторінок*. У цій частині роботи необхідно обґрунтувати актуальність обраної теми, визначити мету, завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження, а також коротко охарактеризувати ступінь розробленості проблеми та практичну значущість результатів.

У вступі доцільно розкрити такі ключові положення:

- *актуальність теми*. На початку необхідно розкрити, чому обрана тема є важливою в умовах сучасного розвитку індустрії гостинності. Студент має обґрунтувати актуальність із позицій ринкових, соціальних, оздоровчих, технологічних або екологічних тенденцій — залежно від конкретної теми. Наприклад, у роботі про велнес-готелі варто звернути увагу на зростання попиту на здорове харчування та відпочинок; у темах про гастрономічні або екологічні готелі — на популярність сталого розвитку, використання локальних фермерських продуктів та екологічно чистих технологій; у темах про геріатричне меню — на старіння населення та зростання потреби в спеціальних харчових програмах. Також важливо наголосити на практичній цінності впровадження сучасних стандартів сервірування, персоналізованого харчування, високобілкових рослинних продуктів чи рекреаційних послуг у готельних ресторанах. Актуальність повинна завершуватися висновком про те, що обрана проблема відповідає сучасним викликам галузі та має значний потенціал удосконалення.

- аналіз стану наукової розробки проблеми. У цьому пункті студент подає стислий огляд досліджень, присвячених організації харчування, розвитку готельних підприємств, рекреаційних послуг, велнес-індустрії, екологічним трендам або специфічним харчовим концепціям (високобілкові продукти, функціональні інгредієнти, спеціалізовані дієти, геріатричне меню тощо). Потрібно описати основні теоретико-методичні підходи, які використовують науковці щодо розвитку готелів певного

типу, формування меню, концептуального сервісу, інновацій у сфері харчування та сервісного дизайну. Також важливо підкреслити наукові суперечності або прогалини, наприклад недостатню кількість досліджень про використання продуктів переробки коноплі у харчуванні туристів, про персоналізоване харчування у бутик-готелях або про особливості сервісу в курортних комплексах. Саме такі прогалини обґрунтовують необхідність проведення студентського дослідження.

- *мета дослідження.* Мета формується одним реченням і залежить від теми. Як правило, це: «розробити концептуальні засади розвитку …» або «обґрунтувати сучасні підходи до впровадження …». Для тем про гастрономічні, велнес- чи еко-готелі метою може бути побудова моделі розвитку або удосконалення харчової та сервісної концепції. Для тем про сервірування або кейтеринг — формування стандартів і рекомендацій.

- *об'єкт дослідження*. Об'єктом найчастіше виступає діяльність певного типу готелю чи ресторану, система харчування або сервісні процеси у готельно-ресторанних комплексах. Наприклад: діяльність велнес-готелю, організація харчування у гастрономічному готелі, сервіс у курортних комплексах, кейтерингові послуги туристичних готелів тощо.

- *предмет дослідження*. Предмет — це конкретні аспекти діяльності, які вивчаються: концепція меню, технології персоналізованого харчування, стандарти сервірування, методи організації рекреаційних послуг, впровадження високобілкових рослинних продуктів, використання локальної сировини, формування еко-сервісу, особливості обслуговування гостей певних категорій (наприклад, людей похилого віку).

- *завдання дослідження*. Завдання формуються на основі мети та логіки дослідження і мають включати:

- ✓ аналіз теоретичних основ відповідного виду готелю або сервісу;
- ✓ вивчення сучасних тенденцій у сфері харчування чи сервісу;

✓ характеристику обраного підприємства (або типового проектного готелю);

✓ аналіз його організаційної, харчової та сервісної діяльності;

✓ оцінювання конкурентних переваг і проблем;

✓ обґрунтування авторської концепції розвитку, яка відповідає темі (велнес, гастрономія, екологія, функціональне харчування тощо);

✓ формування практичних рекомендацій та пропозицій щодо впровадження.

- *методи дослідження*. Методи повинні охоплювати як теоретичні (аналіз літератури, узагальнення, порівняння), так і прикладні (SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, метод оцінювання конкурентоспроможності, експертні оцінки, аналіз споживчих уподобань, моделювання меню, методи розробки концепцій харчування, оцінка сервісних стандартів). Для тем, пов'язаних із харчуванням, доцільно вказувати методи нутриціологічного аналізу, розрахунок харчової цінності, методи формування профілю меню. Для тем про сервіс — методи сервісного дизайну, бенчмаркінг, аналіз стандартів гостинності.

Усі перелічені елементи вступу мають бути логічно взаємопов'язаними й ґрунтуватися на сучасних наукових, нормативних та практичних джерелах. Вступ повинен завершуватися коротким описом структури роботи та очікуваних результатів дослідження.

В кінці вступу студент зазначає структуру та обсяг роботи, тобто, загальну характеристику змісту роботи: кількість розділів, додатків, таблиць, рисунків, джерел.

Основна частина. Основну частину кваліфікаційної роботи доцільно представити у трьох розділах, кожен із яких має логічно відображати послідовність дослідження:

- теоретико-аналітичний розділ — описує теоретичні засади, методичні підходи й тенденції розвитку об'єкта дослідження.

- аналітично-прикладний розділ — містить аналіз діяльності конкретного підприємства, виявлення проблем і оцінку його ефективності.
- розробний (практичний) розділ — пропонує шляхи вдосконалення діяльності, управління та розвитку досліджуваного підприємства.

Обсяг основної частини зазвичай становить 30–40 сторінок, кожен розділ починають з нової сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-АНАЛІТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ. Розкриває стан і перспективи розвитку готельно-ресторанної галузі у вибраному регіоні чи на конкретному ринку. Рекомендовано перший розділ робити за наступним планом:

1.1. Сутність і особливості підприємств готельно-ресторанного господарства

1.2. Концептуальні підходи до організації діяльності готельно-ресторанних комплексів

1.3. Актуальні тенденції та визначальні чинники розвитку готельно-ресторанної індустрії

1.1. Сутність і особливості підприємств готельно-ресторанного господарства

Готельно-ресторанне господарство у сучасній економіці України займає особливе місце, оскільки поєднує у собі виробництво й надання послуг, формування гостинності, організацію харчування та життєдіяльності гостей, створення умов для соціального, культурного й економічного розвитку територій. На етапі підготовки кваліфікаційної роботи студент повинен глибоко усвідомити сутність цієї сфери, її внутрішні закономірності, принципи функціонування та особливості організації роботи в сучасних умовах. *Саме тому перший теоретичний підрозділ роботи* — це не просто визначення понять, а своєрідний фундамент, на якому надалі вибудовується уся логіка дослідження.

У процесі вивчення сутності підприємств готельно-ресторанного господарства важливо відзначити, що ця галузь не обмежується лише наданням послуг харчування або тимчасового проживання. Йдеться про цілісну систему, яка інтегрує в собі матеріальні, трудові, технологічні, інформаційні та комунікативні ресурси, спрямовані на формування позитивного гостьового досвіду. Це означає, що кожне підприємство, незалежно від його масштабу, класу чи спеціалізації, функціонує за принципами гостинності — турботи про гостя, створення для нього комфортних умов, забезпечення доступу до необхідних послуг, а також пропонування додаткових можливостей, що роблять перебування приємним, безпечним і психологічно комфортним.

В індустрії гостинності успіх підприємства визначається не лише наявністю певних матеріальних ресурсів — сучасної будівлі, технологічно оснащеної кухні чи зручних номерів. Значно важливішими є *фактори сервісу*, комунікації, рівня взаємодії з гостем, тобто ті елементи, які нематеріальні, але формують первинне враження та оцінку якості послуг. Звідси випливає важлива особливість, яку студент повинен осмислити в цьому підрозділі: *послуга у готельно-ресторанному господарстві є нематеріальною, невіддільною від процесу її надання і завжди залежить від людського фактора*. У цьому сенсі будь-який заклад — це не лише приміщення, а передусім команда працівників, їх професійні навички, комунікаційна культура, уміння швидко реагувати на зміни попиту та ситуаційні обставини.

Для правильного розкриття сутності підприємств готельно-ресторанного господарства студент має звернути увагу на те, що ця сфера характеризується складною, багаторівневою структурою. Підприємства відрізняються між собою формою власності, масштабом, рівнем сервісу, ступенем автоматизації, концепцією роботи, чисельністю персоналу, технологічними можливостями та спеціалізацією. У цьому контексті важливо пояснити, чому сучасне наукове трактування виділяє

поняття «готельно-ресторанне господарство» як інтегровану систему, що одночасно поєднує виробничі процеси (приготування страв, організація харчування, утримання номерного фонду) і процеси сервісної взаємодії з гостем. Саме ця інтегрованість створює умови для розгляду підприємств ГРГ як частини ширшої індустрії гостинності.

Під час розкриття сутності галузі студент повинен показати розуміння того, що діяльність підприємств ГРГ завжди залежить від низки зовнішніх чинників: соціально-економічної ситуації, розвитку туризму, регіональної специфіки, сезонності, конкурентного середовища, демографічних тенденцій, рівня урбанізації, платоспроможності населення та розвитку міжнародного ринку подорожей. У цьому аспекті дуже важливо зазначити, що підприємства не можуть функціонувати універсально: заклади в курортних зонах працюють за умов підвищеного попиту влітку, тоді як гірськолижні комплекси — узимку. Ресторани, орієнтовані на діловий сегмент, відчувають найбільше навантаження у будні дні, тоді як сімейні ресторани активніші у вихідні.

Окремої уваги потребує характеристика технологічності підприємств ГРГ. Сучасні заклади використовують складну інфраструктуру, до якої належать системи бронювання, PMS-системи (Property Management System), CRM-платформи, системи електронного управління номерним фондом, кухонне обладнання з високим рівнем автоматизації, енергоефективні системи та цифрові інструменти для комунікації з гостями. Студенту важливо розуміти, що ***опис технологічної основи*** — це не перелік обладнання, а аналіз того, **як саме технології формують сервіс**, полегшують роботу персоналу, прискорюють обслуговування, мінімізують помилки та підвищують конкурентоспроможність підприємства.

У кваліфікаційній роботі важливо звернути увагу на *складність організаційної структури підприємств ГРГ.* Готель, навіть невеликий, включає численні служби: рецепція, служба покоївок, служба безпеки,

технічний персонал, маркетинг, адміністрування, інколи ресторанний або барний підрозділ. Ресторан, своєю чергою, поєднує виробничі технологічні процеси (кухня) та процеси надання послуг (зал обслуговування). Це свідчить, що підприємства ГРГ — це одночасно і виробничі, і сервісні заклади, що відрізняє їх від класичних обслуговуючих підприємств.

Також у цьому підрозділі важливо акцентувати увагу на *сезонності як фундаментальній характеристиці сфери*. Сезонність впливає на кадрову політику, закупівлі, формування меню, ціноутворення, маркетингові стратегії та фінансове планування. Студент має продемонструвати розуміння того, що сезонні коливання не є випадковими: вони зумовлені особливостями клімату, географічного розташування, транспортної доступності, туристичних потоків і локальних традицій.

У рамках цього тексту необхідно приділити увагу і *питанню персоналу*, адже саме працівники формують якість гостинності. *Студент повинен зазначити, що персонал у ГРГ* — це не лише виконавці технічних операцій, а носії емоційної складової сервісу, від якої залежить ставлення гостя до підприємства. Тому компетентності персоналу — комунікативність, адаптивність, професійність, культура обслуговування — є індикатором якості роботи закладу.

Завершуючи теоретичний виклад, варто підкреслити, що підприємства готельно-ресторанного господарства функціонують у середовищі жорсткої регламентації. Це стосується санітарних норм, технологічних карт, протипожежних вимог, охорони праці, контролю якості продуктів, маркування інгредієнтів, енергетичної та технічної безпеки. Кожен студент, який описує теоретичні засади діяльності закладів ГРГ, має показати розуміння того, що відповідність нормативній базі — це не додатковий елемент, а базова умова існування підприємства.

У процесі формування теоретичного підґрунтя студенту потрібно не лише відтворити основні наукові підходи до розуміння готельно-

ресторанного господарства, а й продемонструвати здатність системно аналізувати структуру галузі. Підприємства готельного та ресторанного типу мають спільні риси, проте між ними існують і суттєві відмінності, що впливають на організацію процесів, кадрову політику, технологічні схеми роботи та комунікацію з гостями. У готелях основний акцент робиться на забезпеченні комфортного проживання, тоді як ресторани зосереджуються на наданні послуг харчування. Проте сучасні тенденції інтегрують ці два напрями: більшість готелів мають власні ресторани, бари або кафе, а багато ресторанів працюють у тісній взаємодії з готельними комплексами, туристичними центрами й курортами.

Важливо, щоб студент у теоретичному тексті показав розуміння того, що *підприємства ГРГ функціонують у ринковому середовищі з високою конкуренцією*. Сучасний гість має доступ до великої кількості пропозицій, тому цінує не лише якість основних послуг, а й додаткові елементи: індивідуальний підхід, зручність бронювання, швидкість обслуговування, атмосферу закладу, емоційний комфорт. Тому управління підприємством ГРГ — це багатовекторний процес, який охоплює маркетинг, фінанси, логістику, технологічні процеси, роботу з персоналом, дотримання стандартів якості та забезпечення інноваційного розвитку.

Окрему увагу варто приділити розумінню особливостей *попиту на послуги гостинності*. Він завжди залежить від соціально-економічних факторів, рівня доходів населення, змін способу життя, популярності подорожей та світових тенденцій. У теоретичному викладі важливо зазначити, що попит у галузі гостинності часто має емоційну та психологічну природу: люди обирають заклади не лише за ціною чи меню, а за враженнями, які вони очікують отримати. Саме тому підприємства ГРГ активно розробляють концепції бренду, створюють унікальні інтер’єри, використовують маркетинг вражень і формують цінність через атмосферність та індивідуалізацію сервісу.

Студенту необхідно зрозуміти, що опис сутності підприємств ГРГ неможливий без розгляду питання їхньої класифікації. Проте у роботі важливо не зводити класифікацію до простого переліку категорій, адже основне завдання — пояснити логіку існування різних типів підприємств, причини їх появи та особливості функціонування. Наприклад, ресторани швидкого обслуговування виникли як відповідь на зміну стилю життя населення, яке потребує швидкого, доступного й стандартизованого харчування. Натомість ресторани високої кухні формуються для іншої цільової аудиторії — споживачів, які шукають унікальний гастрономічний досвід і готові платити за вишуканість, ексклюзивність та індивідуальність.

У контексті готельних підприємств варто підкреслити, що різні типи готелів з'явилися у відповідь на потреби різних груп туристів: бізнес-готелі — для ділових мандрівників, курортні — для туристів, які шукають відпочинку, бутик-готелі — для гостей, що цінують індивідуальний стиль, атмосферу, дизайн. Студент повинен продемонструвати розуміння того, що підприємства ГРГ адаптуються до змін ринку й активно розширюють спектр послуг, створюючи новітні концепції — smart-готелі, концептуальні ресторани, гастробари, мультиформатні комплекси.

У теоретичному матеріалі особливо важливо акцентувати увагу на взаємозв'язку матеріальних і нематеріальних складових послуги. *Матеріальні елементи* — це приміщення, меблі, обладнання, інтер'єр, посуд, територія. *Нематеріальні* — атмосфера, ставлення персоналу, стиль обслуговування, якість комунікації, швидкість реагування, імідж закладу. Саме нематеріальні чинники формують репутацію підприємства, визначають рівень лояльності гостей і впливають на рішення про повторне відвідування. Студенту слід показати, що в галузі гостинності неможливо відокремити матеріальне від нематеріального: якісний сервіс завжди є результатом взаємодії цих двох складових.

Особливу увагу в тексті потрібно приділити *нормативно-правовим вимогам*, яким підпорядковується діяльність підприємств ГРГ. Готелі та ресторани працюють у сфері, що потребує суворого дотримання санітарних правил, вимог пожежної безпеки, стандартів охорони праці, ветеринарно-санітарного контролю продуктів, правил маркування та зберігання інгредієнтів. Стандартизація процесів, зокрема використання технологічних карт на виробництві, визначає стабільність і передбачуваність сервісу. Це означає, що будь-який опис діяльності підприємств ГРГ повинен враховувати нормативні аспекти, оскільки недотримання норм призводить до порушення технологічного циклу, загроз безпеці та втрати репутації.

Окремим ключовим аспектом є *технологізація діяльності підприємств ГРГ.* У сучасних умовах вони активно використовують цифрові технології: системи бронювання, програми управління номерним фондом, автоматизовані системи складання меню, електронні технологічні карти, CRM-системи для роботи з гостями, системи відеоспостереження, енергоменеджмент та інші інструменти, що забезпечують ефективність роботи. У лекційному матеріалі важливо показати студенту, що використання технологій — це не модна тенденція, а необхідність для швидкого й якісного обслуговування, зменшення помилок, оптимізації витрат і підвищення конкурентоспроможності.

У процесі підготовки цього підрозділу студент повинен також звернути увагу на *питання інноваційності та сталого розвитку*. Сьогодні дедалі більше підприємств впроваджують цифрові інструменти самообслуговування, мобільні додатки, безконтактні технології, енергозберігаючі системи, практикують екологічно відповідний підхід до ведення бізнесу, працюють з локальними постачальниками й розвивають соціальну відповідальність. Розуміння цих тенденцій демонструє сучасне бачення галузі та формує у студента здатність давати актуальну характеристику підприємству.

У контексті розгляду сутності та особливостей підприємств готельно-ресторанного господарства важливо підкреслити, що ця сфера є однією з найбільш динамічних у структурі сфери послуг, оскільки вона оперативно реагує на соціальні, економічні та технологічні виклики. Зміни у способі життя населення, темпах урбанізації, мобільності суспільства, поширенні цифрових технологій та підвищенні вимог до якості сервісу спричиняють трансформацію моделей функціонування підприємств. Наприклад, зростання ролі інтернет-комунікацій привело до появи нових форм взаємодії з гостями, таких як мобільні застосунки для бронювання номерів і столів, електронні меню, онлайн-опитування якості, системи зворотного зв’язку в режимі реального часу. У матеріалі необхідно продемонструвати, що такі зміни мають системний характер, а підприємства, які ігнорують цифровізацію, поступово втрачають конкурентні позиції на ринку.

Студент повинен зрозуміти, що підприємства ГРГ працюють у тісній взаємодії з іншими галузями: транспортом, туризмом, культурно-розважальною сферою, індустрією харчових технологій, соціальною сферою. Готелі та ресторани не існують ізольовано — вони є частиною комплексної туристичної інфраструктури. Це означає, що якість їхньої роботи залежить не лише від внутрішньої організації, а й від зовнішніх умов. Наприклад, курортний готель без належного транспортного сполучення, розвиненої рекреаційної інфраструктури чи маркетингової підтримки регіону не може бути конкурентоспроможним, навіть якщо має високий рівень сервісу. Ресторан, розташований у зоні з низьким пішохідним трафіком або слабко розвиненою інфраструктурою дозвілля, також стикається з обмеженням клієнтського потоку. Таким чином, аналіз підприємств ГРГ повинен враховувати середовище функціонування — це важлива теза, яку студент має закріпити у своїй теоретичній частині.

Підприємства готельно-ресторанного господарства мають ще одну важливу характеристику, про яку студент обов’язково має сказати у своїй

роботі, — *це комплексність послуг*. Гість, який приходить до ресторану або заселяється в готель, очікує не лише на основні послуги. Він сприймає сервіс у комплексі: від першого контакту з адміністратором до атмосфери закладу, чистоти приміщень, доступності інформації, зручності користування технологіями, оперативності надання допомоги. Саме тому рівень гостинності визначається не кількістю наданих послуг, а їх цілісністю та логічністю. У лекційному тексті важливо пояснити, що сучасна концепція сервісу базується на підходах «guest experience» та «service design», які вимагають системного проєктування процесів обслуговування та передбачення потреб гостей.

Студенту, який готує кваліфікаційну роботу, варто розглянути *й аспект взаємодії підприємств ГРГ із персоналом*. Це один із ключових моментів, адже підприємства гостинності належать до так званих «people-intensive industries» — галузей, де персонал є основним носієм сервісу. У роботі потрібно підкреслити, що кожен працівник — від адміністратора рецепції до кухаря чи офіціанта — формує загальне враження гостя. Професіоналізм персоналу, його комунікаційні здібності, культура поведінки, готовність допомогти, зовнішній вигляд, емоційна стійкість та доброзичливість є фундаментальними характеристиками підприємства ГРГ. Тому студент у цьому підрозділі повинен продемонструвати розуміння того, що якість сервісу — це не абстрактне поняття, а конкретний результат злагодженої роботи працівників.

Також необхідно охарактеризувати й економічну специфіку підприємств ГРГ. Вони працюють з високою часткою змінних витрат, потребують значного початкового інвестування та постійного оновлення матеріальної бази. Готельний бізнес є капіталомістким, адже вимагає значних вкладень у будівництво, ремонт, оснащення номерів, створення інженерної інфраструктури. Ресторанний бізнес, хоча й менш капіталомісткий, також потребує регулярних витрат на закупівлю сировини, оновлення обладнання, навчання персоналу та маркетинг.

Важливо пояснити, що підприємства ГРГ працюють у середовищі ризику: зміни попиту, коливання цін на продукти, енергоресурси та оренду приміщень, залежність від сезонності та економічної ситуації впливають на їхню фінансову стабільність. Студент повинен продемонструвати розуміння цих ризиків, адже вони визначають підходи до управління підприємством.

Наступним значущим аспектом, на якому необхідно зупинитись у роботі, є *сезонність*. Особливо це стосується готельних підприємств, діяльність яких майже завжди прив'язана до календарних періодів. У курортних зонах літній сезон може приносити до 70–80 % річного доходу готелю, а зимовий сезон — гірськолижним комплексам. Це формує нерівномірне навантаження на персонал, впливає на графік закупівель, планування фонду оплати праці, необхідність запровадження гнучких форм зайнятості та підвищує вимоги до маркетингової адаптації. Ресторани, хоча й менш залежні від сезонності, також відчувають її вплив, особливо у туристичних містах, де потік клієнтів зростає під час масових заходів, святкових періодів, фестивалів або курортного сезону.

Не можна залишити без уваги й *питання логістики та постачання*. Підприємства ГРГ працюють із продуктами харчування, що вимагає високих стандартів безпеки, контролю термінів придатності, умов транспортування, правил зберігання та технологічної обробки. Саме тому у теоретичному матеріалі слід акцентувати, що функціонування підприємств харчування неможливе без дотримання принципів системи HACCP, яка забезпечує контроль критичних точок ризику на всіх етапах виробництва та обслуговування. Знання цих принципів має важливе значення для будь-якого студента спеціальності «Готельно-ресторанна справа».

Ще одним специфічним аспектом, який повинен бути відображений у даному підрозділі, є *психологія гостя*. Готелі та ресторани працюють з людьми, а отже — з емоціями, очікуваннями, культурними особливостями та соціальними потребами. У лекції варто пояснити, що поведінка гостей

може відрізнятись залежно від їхнього настрою, ситуації, мети візиту, рівня втоми або стресу, соціального статусу, культурного середовища. Тому працівники підприємств ГРГ повинні мати розвинені навички міжособистісної комунікації, вміння працювати з конфліктами, а також здатність адаптувати стиль обслуговування до особливостей гостя. Усе це формує культуру сервісу, яку студент повинен представити у теоретичному викладі.

У сучасній науковій літературі дедалі більше уваги приділяється питанням *стійкого розвитку підприємств гостинності*. Це не випадково, адже саме готельно-ресторанна сфера є одним із найбільших споживачів енергоресурсів, води, продуктів харчування та матеріальних ресурсів. Зміни клімату, зростання вартості енергоресурсів, посилення екологічних стандартів, нові вимоги гостей щодо відповідального ведення бізнесу змушують підприємства переходити до принципів екологічної ефективності. Студент у межах цього підрозділу повинен продемонструвати розуміння того, що сталий розвиток у ГРГ не обмежується сортуванням відходів чи енергозбереженням. Це комплекс заходів, що охоплюють взаємодію з локальними виробниками, оптимізацію закупівель, мінімізацію харчових відходів, використання біорозкладної упаковки, впровадження систем повторного використання води, встановлення енергоощадних приладів, раціональне використання тепла та електроенергії, а також відповідальне ставлення до природного середовища.

Підприємства гостинності, що орієнтуються на принципи сталості, стають привабливішими для певних сегментів гостей, особливо молоді, туристів із розвиненою екологічною культурою, іноземних споживачів, які звикли до екологічних стандартів своїх країн. Студенту необхідно акцентувати, що *екологічна відповідальність підприємства* — це елемент конкурентності, а не просто соціальний тренд. У теоретичній частині доцільно підкреслити, що сучасний ресторан чи готель нерідко обирають

не за ціною, а за системою цінностей, які він презентує. Тому розуміння принципів екологічного менеджменту в галузі гостинності є важливим елементом професійної підготовки.

Не менш важливою для аналізу сутності підприємств ГРГ є характеристика комунікаційних процесів. Підприємства гостинності працюють у середовищі активної взаємодії з клієнтами, тому володіння інструментами комунікацій є невід'ємною частиною їхньої діяльності. У теоретичному матеріалі студент повинен підкреслити, що ефективні комунікації охоплюють не лише спілкування на рецепції чи в залі ресторану. Це також вміння працювати в соціальних мережах, створювати імідж бренду, використовувати візуальний контент, управляти репутацією в інтернеті, реагувати на відгуки гостей у публічному просторі, проводити email-маркетинг, формувати програми лояльності та забезпечувати комунікаційну прозорість. Таким чином, підприємство ГРГ повинно не тільки надавати послугу, але й активно комунікувати з гостем на всіх етапах сервісного циклу: до візиту, під час перебування та після відвідування закладу.

У сучасних умовах інформаційна відкритість підприємств ГРГ стає критично важливою, оскільки гості часто ухвалюють рішення про вибір закладу на основі онлайн-відгуків, фото, рейтингу, історій інших користувачів, рекомендацій блогерів і думки експертів. Тому, доцільно пояснити, що *цифрова присутність підприємства* — це частина його сервісу. Відсутність якісного візуального контенту, застарілий сайт, невідповідність інформації або ігнорування негативних відгуків можуть суттєво знизити довіру гостей.

Велике значення у характеристиці підприємств ГРГ має *процес управління якістю*. Якість у галузі гостинності — це багатовимірне поняття, яке включає відповідність очікуванням гостя, стабільність сервісу, передбачуваність обслуговування, дотримання стандартів, а також здатність персоналу адаптуватися до індивідуальних потреб клієнта. У

теоретичному матеріалі студент повинен продемонструвати розуміння таких моделей, як модель SERVQUAL, концепція Total Quality Management (TQM), стандартизація процесів, контроль чек-листів, принципи системного моніторингу якості. Якість у ГРГ завжди сприймається через «момент істини» — конкретну ситуацію взаємодії гостя з персоналом. І саме тому студент у своїй роботі повинен зазначити, що якість — це не статичний показник, а результат взаємодії системи управління, технологічних процесів і людського чинника.

Важливо також розглянути питання інновацій. Підприємства готельно-ресторанного господарства активно впроваджують новітні технології для оптимізації роботи та підвищення якості сервісу. Доцільно підкреслити, що інновації можуть бути як технологічними, так і концептуальними. Технологічні інновації включають впровадження електронних систем обслуговування, використання роботів-офіціантів, автоматичних систем приготування страв, безконтактних платежів, електронних ключів у готелях, смарт-кімнат із автоматичним регулюванням мікроклімату, систем управління енергією та мобільних додатків для гостей. *Концептуальні інновації* — це створення нових форматів закладів, авторських концепцій кухні, поєднання традиційних та сучасних підходів, розвиток гастрономічного туризму, створення тематичних ресторанів, slow food-концепцій, ресторанів з відкритою кухнею.

Розуміння інноваційності категорично важливе для студента, адже кваліфікаційна робота повинна містити не лише опис сучасного стану галузі, а й аналіз тенденцій, які впливатимуть на розвиток підприємств у майбутньому. У цьому контексті важливо зазначити, що інновації не завжди вимагають великих інвестицій. Інколи це зміна підходу до сервісу, удосконалення процесів обслуговування, розвиток бренду, використання локальних продуктів, запровадження нових видів меню, адаптація інтер’єру або організація подій, які формують унікальний досвід.

Не можна оминути увагою й роль управління людськими ресурсами. Люди — це ключовий ресурс підприємства ГРГ. Тому у теоретичному підрозділі необхідно пояснити, що якісне управління персоналом включає підбір кадрів, навчання та розвиток працівників, систему мотивації, оцінювання результатів роботи, корпоративну культуру та командну взаємодію. Особливістю ГРГ є необхідність забезпечення високого рівня емоційного інтелекту працівників, їхньої здатності працювати з різними категоріями гостей, швидко реагувати на ситуації, зберігати професійну етику навіть у конфліктних умовах. Саме тому студенту важливо показати в тексті розуміння того, що управління персоналом — це не лише адміністративна функція, а основний чинник формування сервісу.

Важливу роль у функціонуванні підприємств ГРГ відіграють технологічні карти. У тексті доцільно пояснити, що *технологічні карти* — це не просто формальність, а інструмент, який гарантує сталість якості страв і процесів. Вони забезпечують чіткий алгоритм приготування, регламентують масу інгредієнтів, визначають технологічні умови, порядок дій кухаря, норми відпуску порцій, температурний режим. Наявність технологічних карт дозволяє уникати помилок, підтримувати стабільність смаку та якості, контролювати собівартість страв, забезпечувати харчову безпеку. Це критично важлива складова діяльності підприємств ресторанного господарства, про яку студент повинен згадати у своїй роботі.

Завершуючи цей фрагмент теоретичного викладу, слід підкреслити, що діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства — це складний соціально-економічний, культурний і технологічний процес, у якому взаємодіють усі елементи сервісної системи. Розуміння цієї багатогранності формує у студента цілісне уявлення про галузь і дає змогу компетентно аналізувати об'єкт дослідження у власній кваліфікаційній роботі.

У подальшому аналізі сутності готельно-ресторанного господарства доцільно зосередити увагу на тому, що підприємства цієї сфери виконують важливу суспільну функцію — *вони формують культурну й соціальну атмосферу міста або регіону.* Гостинність давно перестала бути лише економічною категорією; вона має потужну соціокультурну природу, що проявляється у традиціях гостювання, культурі спілкування, національних гастрономічних особливостях, символіці та стилі сервісу. Студент, який готує цей теоретичний підрозділ, повинен усвідомити, що готелі та ресторани виконують роль культурних медіаторів: вони представляють регіон, демонструють його ідентичність, створюють образ місця для туристів і водночас впливають на якість повсякденного життя місцевих жителів.

У готельно-ресторанному господарстві багато уваги приділяється *створенню атмосфери* — того емоційного середовища, яке неможливо побачити, але яке відчуває кожен гість. Атмосфера формується завдяки дизайну інтер'єру, освітленню, музичному супроводу, аромамаркетингу, стилю обслуговування, особливостям комунікації персоналу. Тому, варто підкреслити, що сучасні підприємства гостинності активно використовують емоційний дизайн, застосовують психологічні принципи сприйняття простору, формують певні сценарії перебування гостя в закладі. Усе це має увійти до теоретичного розгляду студентом, оскільки атмосфера є важливим елементом нематеріальної цінності, який суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Студенту слід враховувати, що розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства визначається численними чинниками, серед яких ключове значення має рівень *інноваційна активність*. Інновації не лише покращують якість сервісу, але й стають основою для створення унікальних конкурентних переваг. Наприклад, готелі, які першими впровадили системи «розумний номер» або мобільний check-in, отримали можливість привабити нові сегменти гостей — молодь, ділових

мандрівників, іноземних туристів, які цінують технологічні рішення. Аналогічно ресторани, що впроваджують авторські концепції кухні, інтерактивні меню або незвичайні гастрономічні шоу, формують унікальну цінність, яку важко відтворити конкурентам. Студенту важливо показати, що інновації можуть бути як радикальними (використання роботів, автоматизованих систем), так і поступовими (удосконалення рецептур, оновлення меню, зміна системи обслуговування).

Сучасні підприємства ГРГ також активно працюють із локальними продуктами та регіональною гастрономією. Це пов'язано з тим, що гості дедалі частіше цінують автентичність, природність, здорове харчування, локальну культуру. Тому, доцільно зазначити, що співпраця з локальними фермерськими господарствами, використання сезонних продуктів, прозора система закупівель і демонстрація місцевої кухні — це не лише гастрономічний тренд, а й важлива стратегія розвитку ресторанного бізнесу, яка сприяє підвищенню довіри гостей, формуванню позитивного іміджу та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Також, студент має продемонструвати знання про те, що підприємства ГРГ є *частиною глобального ринку* й водночас мають регіональну специфіку. Це означає, що стратегії управління, організація сервісу та підходи до розвитку підприємств повинні враховувати як глобальні тенденції — цифровізацію, екологізацію, автоматизацію, гібридні формати обслуговування, — так і локальні особливості — культурні традиції, туристичну привабливість, інфраструктурні умови, національні стандарти. Саме тому студент повинен показати здатність аналізувати підприємства ГРГ у контексті соціокультурного середовища, підкреслюючи, що успішний розвиток закладів неможливий без врахування локальної специфіки.

Сутність підприємств гостинності неможливо розкрити без аналізу природи послуги. На відміну від товару, послуга немає матеріальної форми, її неможливо зберігати або транспортувати. Вона перев'язана з

процесом її створення. У матеріалі слід пояснити, що гостинність проявляється в моменті взаємодії — у тому, як персонал вітає гостя, як швидко реагує на запит, наскільки якісний контакт і чи зумів заклад передати відчуття комфорту. Цей момент істини або «touchpoint» визначає загальне враження від закладу. Тому студенту важливо усвідомити, що послуга — це не лише технологічна операція, а комплексний соціальний процес, який залежить від безлічі факторів, у тому числі психологічних та емоційних.

Особливістю підприємств ГРГ є й те, що їхню діяльність визначають стандарти — міжнародні, національні й внутрішні. У роботі важливо зазначити, що *стандартизація* — це система норм і вимог, покликана забезпечити єдність підходів до обслуговування, передбачуваність процесів та стабільність якості. У багатьох міжнародних мережевих готелях існують розгорнуті корпоративні стандарти, що визначають навіть найдрібніші деталі — від часу відповіді на дзвінок до способу складання рушників. Ресторани розробляють власні стандарти подачі страв, поведінки персоналу, оформлення залів та системи сервісної комунікації. Студент повинен продемонструвати розуміння того, що стандартизація — це не обмеження, а інструмент підвищення конкурентоспроможності.

Важливо також пояснити економічну роль підприємств ГРГ у *розвитку територій.* Готелі та ресторани створюють робочі місця, стимулюють діяльність локальних виробників, підвищують туристичну привабливість регіону, забезпечують розвиток суміжних секторів економіки. Вони виконують функції «економічних мультиплікаторів»: кожна грошова одиниця, витрачена туристом у готелі чи ресторані, циркулює в економіці й приносить додаткові доходи підприємствам транспорту, торгівлі, розваг, інфраструктури. Студент повинен зазначити, що розвиток підприємств ГРГ є важливою складовою регіональної політики й інструментом соціально-економічного зростання територій.

Окремо слід зупинитися на питанні конкурентоспроможності. Підприємства ГРГ функціонують у середовищі високої конкуренції, і для успішної діяльності вони повинні постійно вдосконалюватися. Конкурентоспроможність формується через якість сервісу, асортимент послуг, рівень технологічного оснащення, інтер'єр, маркетинг, репутацію та здатність підприємства адаптуватися до змінних умов ринку. У теоретичному тексті доцільно підкреслити, що конкурентна перевага може бути досягнута за рахунок стратегічних рішень щодо концепції, інновацій, локації, цінової політики, брендингу, а також використання аналітики й оцінювання поведінки гостей.

Завершуючи цей фрагмент, важливо наголосити, що студенту при підготовці підрозділу необхідно продемонструвати не лише знання теоретичних понять, а й здатність їх осмислювати, порівнювати, аналізувати, застосовувати у контексті власної теми кваліфікаційної роботи. Лекційний виклад у посібнику має допомогти зрозуміти широту і багатогранність готельно-ресторанного господарства, показати його як комплексну систему, яка поєднує економічні, технологічні, соціальні, культурні, екологічні та психологічні аспекти. Саме це усвідомлення стане основою для подальшої роботи студента — характеристики підприємства, аналізу його діяльності, визначення проблем і розроблення практичних рекомендацій.

У контексті розвитку готельно-ресторанного господарства важливо звернути увагу на *стандарти безпеки*, які є критично важливими для діяльності будь-якого підприємства сфери гостинності. Безпека включає не лише санітарно-гігієнічні вимоги, а й комплекс регламентів, що стосуються протипожежного захисту, технічного обслуговування обладнання, контролю доступу, інформаційної безпеки, охорони праці та психологічної безпеки гостей. Студент повинен усвідомити, що готельно-ресторанне підприємство несе юридичну та моральну відповідальність за

життя і здоров’я гостей, тому технологічні процеси повинні бути побудовані з дотриманням норм законодавства та внутрішніх політик.

У закладах ресторанного господарства особливо важливим є *питання харчової безпеки.* Теоретичний матеріал повинен пояснювати, що будь-яка операція — від приймання сировини і до подачі страви — супроводжується ризиками, які підприємство має вміти контролювати. Впровадження системи НАССР стало обов’язковим елементом діяльності сучасних ресторанів. Це означає, що підприємство повинно ідентифікувати критичні контрольні точки, встановити допустимі межі, розробити процедури моніторингу та коригувальні дії. У лекції важливо акцентувати, що система НАССР — це не формальність, а структурована методика, яка гарантує стабільність і безпеку технологічного процесу.

У готельних підприємствах безпека набуває ширшого змісту. Вона включає захист гостей і персоналу, забезпечення конфіденційності інформації, контроль інженерних систем, підтримку якості води та повітря, мінімізацію ризиків, пов’язаних із використанням обладнання, та організацію дій у надзвичайних ситуаціях. Готелі високих категорій оснащуються системами відеоспостереження, контролю доступу, протипожежної автоматизації, сигналізації затоплення, системами резервного живлення. У роботі доречно пояснити, що студент повинен розуміти різницю між технічною та сервісною безпекою, адже від цього залежить грамотність аналізу конкретного об’єкта у кваліфікаційній роботі.

Ще однією важливою характеристикою підприємств ГРГ є *структура їхніх доходів*. У готелях доходи формуються не лише від продажу номерів, а й за рахунок додаткових сервісів — ресторанного обслуговування, конференц-залів, парковки, SPA-послуг, міні-барів, трансферів, прокату велосипедів, туристичних послуг. У ресторанах структура доходів залежить від середнього чека, оборотності столів, системи бронювання, категорій меню, сезонності та цінової політики. Тож

студент у цьому підрозділі має не лише описати теоретичні аспекти доходів і витрат, а й показати їхню специфіку для обраного типу підприємства.

Сутність підприємств ГРГ тісно пов’язана з поняттям *сервісної культури*. Під час викладу теоретичного матеріалу доцільно підкреслити, що сервісна культура — це сукупність норм, цінностей, моделей поведінки та професійних традицій, які визначають якість взаємодії з гостем. Вона проявляється у вмінні персоналу передбачати потреби відвідувача, працювати в команді, дотримуватися стандартів, демонструвати доброзичливість і відповідальність. *Формування сервісної культури* — це стратегічний процес, який включає навчання, наставництво, створення корпоративної атмосфери та мотиваційних програм. Студент повинен продемонструвати в цьому підрозділі розуміння того, що сервісна культура — це основа довгострокового успіху підприємства, оскільки вона формує емоційний зв’язок між закладом і його гостями.

У сучасному готельно-ресторанному господарстві домінує підхід клієнтоцентричності, який передбачає, що всі бізнес-процеси підприємства будуються навколо потреб та очікувань гостя. У роботі важливо підкреслити, що *клієнтоорієнтованість* — це не лише ввічливе обслуговування. Це здатність підприємства глибоко аналізувати поведінку своїх гостей, вивчати їхні вподобання, адаптувати сервіс до різних сегментів ринку, створювати персоналізовані пропозиції, проводити системну роботу зі зворотним зв’язком. Сучасні технології дають змогу підприємствам збирати й аналізувати дані про клієнтів, що значно підвищує ефективність маркетингових стратегій та дозволяє більш точно формувати пропозицію.

У системі готельно-ресторанного господарства важливе місце посідає *питання стандартизації та уніфікації процесів*. Підприємства гостинності, особливо мережеві готелі та ресторани, прагнуть досягти того, щоб гість у будь-якому філіалі отримував однаково високий рівень

сервісу. Це формує довіру до бренду, забезпечує лояльність клієнтів та спрощує процес управління. У роботі слід особливо підкреслити, що стандартизація не є обмеженням творчості — вона є фундаментом, на якому будується стабільність, а творча складова проявляється в деталях, у підходах персоналу, у створенні атмосфери.

Стандарт обслуговування охоплює всі етапи роботи підприємства: зустріч гостя, комунікацію під час заселення або прийому замовлення, подачу страв, реагування на скарги, процедури виселення, оплату, організацію простору, чистоту приміщень, зовнішній вигляд співробітників. У роботі доцільно пояснити, що якість сервісу визначається не окремими елементами, а інтегральною взаємодією всіх процесів. Саме тому підприємства ГРГ створюють детальні інструкції, чек-листи, сервісні скрипти, алгоритми реакції на нестандартні ситуації. Для студента важливо зрозуміти, що його кваліфікаційна робота повинна містити не лише опис сутності галузі, а й розуміння того, як теоретичні стандарти впроваджуються в реальній практиці закладу.

У структурі функціонування підприємств гостинності особливої уваги потребує питання взаємодії підрозділів. Готель або ресторан — це багатокомпонентна система, у якій кожний департамент виконує окрему функцію, але жоден не може існувати автономно. Рецепція працює у тісній взаємодії з відділом бронювання, служба номерів — з господарським відділом, ресторан — із кухнею, інженерна служба — зі всіма підрозділами без винятку. У роботі треба акцентувати, що співпраця підрозділів — це критичний чинник якості сервісу. Студенту важливо зрозуміти, що навіть найкраща кухня не зможе забезпечити рівень обслуговування, якщо офіціанти не передають замовлення вчасно або допускають комунікаційні помилки. Подібно готель не може ефективно працювати, якщо технічна служба не реагує на проблеми, що виникають у номерному фонді.

Не менш важливою є характеристика внутрішньої комунікації. У підприємствах готельно-ресторанного господарства *внутрішня комунікація* — це механізм, який забезпечує узгодженість дій, оперативність, точність виконання завдань. Варто підкреслити, що комунікація включає не лише передачу інформації, а й корпоративну культуру, стиль управління, взаємодію між працівниками різних рівнів. Сучасні підприємства активно використовують цифрові інструменти для управління комунікацією: внутрішні месенджери, CRM-системи, мобільні додатки для персоналу, інтерактивні графіки змін. У підрозділі студент має згадати про ці сучасні методи, підкреслюючи, що розвиток комунікаційних технологій впливає на ефективність роботи підприємства.

Сутність підприємств ГРГ нерозривно пов'язана з *поняттям гостьового досвіду*, який у науковій літературі визначається як сукупність емоцій, вражень, очікувань та взаємодій, що формуються у гостя під час перебування в закладі. Необхідно пояснити, що *гостьовий досвід* — це не просто суб'єктивне відчуття гостя, а результат системного проєктування сервісних процесів. Готель або ресторан повинен передбачити шляхи руху гостя, його інформаційні потреби, можливі труднощі, емоційні стани, очікування щодо простору, персоналу, швидкості обслуговування та зручності. Тому студент повинен розуміти, що аналіз гостьового досвіду — це важлива складова оцінки якості діяльності підприємства.

У межах цього підрозділу необхідно розглянути також питання сервісного дизайну. *Сервісний дизайн* — це сучасний інструмент управління гостинністю, що передбачає системне проєктування процесів взаємодії, створення «карти подорожі гостя» (customer journey map), визначення критичних точок сервісу та розроблення механізмів їхнього вдосконалення. Варто зазначити, що підприємства, які свідомо застосовують сервісний дизайн, досягають суттєво кращих результатів, оскільки вони здатні передбачити проблеми ще до їхнього виникнення. Студент у своїй роботі може використати цей підхід для аналізу

конкретного закладу або для обґрунтування рекомендацій щодо його вдосконалення.

Ще один важливий аспект, який має бути висвітлений у теоретичній частині, — це *брендинг підприємств ГРГ*. Бренд — це не лише назва або логотип. Це система цінностей, обіцянка сервісу, стиль комунікації, емоційна пропозиція гостю. У сучасній конкуренції бренд стає ключовим чинником вибору закладу, адже він формує очікування щодо сервісу, атмосфери, якості та ціни. Слід наголосити, що сильний бренд забезпечує впізнаваність, підвищує довіру, полегшує маркетингову діяльність і допомагає підприємству виживати навіть у складних економічних умовах. Студенту слід підкреслити, що аналіз бренду підприємства (або його відсутності) може стати важливим елементом структури кваліфікаційної роботи.

Особливу увагу слід приділити питанню якості кадрового менеджменту. Готельно-ресторанна індустрія є однією з найтрудомісткіших галузей, тому ефективне управління персоналом визначає стабільність і результативність діяльності підприємства. Доцільно зазначити, що HR-процеси охоплюють підбір і адаптацію персоналу, навчання та мотивацію, оцінювання результатів, розвиток компетентностей, формування кадрового резерву та підтримку корпоративної культури. У кваліфікаційній роботі студент має продемонструвати усвідомлення того, що персонал є ключовим ресурсом, що потребує інвестицій та системного управління.

У теоретичному аналізі сутності підприємств ГРГ слід підкреслити, що їхня діяльність залежить від численних зовнішніх чинників: економічної ситуації, туристичних потоків, законодавчих вимог, технологічного розвитку, демографічних змін, соціальних тенденцій. Наприклад, підвищення попиту на здорове харчування впливає на меню ресторанів; розвиток бізнес-туризму змінює структуру готельних послуг; цифровізація трансформує способи взаємодії з гостями; зміни у

міграційних процесах впливають на кадровий ринок. Студент повинен показати, що він розуміє взаємодію підприємства з економічним середовищем і здатен враховувати ці фактори у своїй роботі.

Розглядаючи сутність підприємств готельно-ресторанного господарства, слід звернути увагу на *роль ринку праці та кадрового потенціалу в цій галузі. Гостинність* — це галузь, яка постійно залежить від висококваліфікованого та мотивованого персоналу, а тому працересурсний аспект набуває стратегічного значення. Важливо підкреслити, що підприємства ГРГ стикаються з постійним викликом: з одного боку, високі вимоги до персоналу (комунікативність, стресостійкість, професійні навички, культура поведінки), а з іншого — досить високий рівень кадрової плинності, сезонність зайнятості, потреба у швидкому навчанні та адаптації співробітників.

У зв'язку з цим сучасні підприємства активно впроваджують системи внутрішнього навчання, наставництва, тренінгів, симуляцій обслуговування, онлайн-курсів. Варто зазначити, що підприємства, які інвестують у розвиток персоналу, отримують кращу якість сервісу, стабільність роботи та високу лояльність гостей. Ця теза повинна бути чітко відображена студентом у кваліфікаційній роботі, адже саме персонал визначає, яким чином теоретичні стандарти перетворюються на реальні дії.

Одним із ключових аспектів, який формує особливості підприємств ГРГ, є *їхня територіальна локалізація*. Готелі та ресторани розташовуються у різних просторових середовищах: у туристичних центрах, ділових районах, рекреаційних зонах, історичних частинах міст, транспортних вузлах чи спальних районах. Кожна локація визначає характеристики попиту, цінову політику, склад гостей, рівень конкуренції та навіть формат сервісу. Наприклад, готелі в центральній частині міста орієнтовані на бізнес-туристів і мають акцентувати увагу на швидкому обслуговуванні, конференц-сервісах та транспортній доступності. Натомість курортні готелі повинні формувати атмосферу відпочинку, мати

розвинену рекреаційну інфраструктуру, басейни, SPA-зони, пляжні сервіси. Ресторани в туристичних зонах, у свою чергу, приділяють більше уваги автентичності кухні та унікальним гастрономічним пропозиціям.

У роботі важливо пояснити, що географічний чинник впливає на діяльність підприємства. Аналіз локації є важливим елементом характеристик будь-якого закладу, а отже — повинен бути інтегрований студентом у подальший розгляд його теми.

Значну роль у розвитку готельно-ресторанного господарства відіграє *конкуренція*. У цій галузі конкуренція проявляється не лише в ціні, але й у сервісній моделі, технологічності, концепції, інтер'єрі, маркетингу, інноваціях і навіть у цінностях, які пропонує заклад. Підприємства постійно шукають способи диференціюватися: створюють авторські меню, впроваджують виняткові формати, адаптують світові тренди, будують партнерства з постачальниками, застосовують мультиканальні комунікації. Студент має зрозуміти, що конкуренція — це не загроза, а рушій розвитку галузі, і що саме через конкуренцію з'являються підвищені стандарти обслуговування, нові концепції та інновації.

Слід окремо наголосити на впливі глобалізації на діяльність підприємств ГРГ. Глобалізаційні процеси призводять до уніфікації гастрономічних стандартів, появи міжнародних мереж, поширення світових тенденцій у сфері харчування та сервісу. Водночас глобалізація стимулює інтерес до локальної ідентичності, адже саме вона здатна забезпечити унікальність підприємства. Важливо відобразити, як глобалізація впливає на розвиток галузі, і як підприємства адаптуються до цього впливу.

Особливе місце в діяльності підприємств ГРГ займає технологічна інфраструктура. Підприємства використовують цифрові системи управління номерним фондом, резервування, бронювання, CRM-системи, POS-термінали, інтелектуальні системи контролю енергії. Ресторани працюють із високотехнологічним обладнанням — пароконвектоматами,

тепловими станціями, шоковими охолоджувачами, вакууматорами, роботизованими кухнями. Доцільно пояснити, що технологічні рішення стають не просто допоміжними інструментами, а основою операційної ефективності підприємства. Студент повинен відобразити у роботі розуміння ролі таких систем, оскільки їхнє застосування впливає на швидкість обслуговування, якість страв, безпеку та рівень автоматизації процесів.

У межах аналізу сутності підприємств ГРГ важливо розглянути соціальну відповідальність бізнесу. Сфера гостинності тісно взаємодіє з суспільством, а тому підприємства дедалі частіше підтримують соціальні проєкти, співпрацюють з благодійними організаціями, впроваджують інклюзивні стандарти, забезпечують доступність для людей з інвалідністю, дотримуються принципів етичного споживання та чесної торгівлі. Слід зазначити, що сучасний гість звертає увагу на цінності, які сповідує підприємство, тому соціальна відповідальність стає елементом репутації та конкурентності.

Ще одним важливим аспектом аналізу сутності підприємств готельно-ресторанного господарства є їхня взаємодія з гостями через систему сервісної комунікації. У традиційному розумінні обслуговування передбачає усну взаємодію, але сучасні умови значно розширили комунікаційні канали. Сьогодні гість стикається з підприємством задовго до фактичного візиту — через сайт, соціальні мережі, агрегатори бронювання, систему відгуків. Цей етап визначає перше враження та формує очікування, тому підприємства ГРГ повинні забезпечувати інформаційну прозорість, регулярність оновлень та узгодженість контенту.

Аналізуючи сутність підприємств, потрібно розуміти логіку такого «комунікаційного циклу»: від попереднього інформування до створення вражень після відвідування. Розуміння цього циклу допомагає усвідомити, чому підприємства активно працюють над брендингом, репутацією, відгуками та візуальною презентацією. Фактично підприємства ГРГ

перестають бути просто фізичними закладами — вони перетворюються на медіаплатформи, що транслюють власні цінності, стиль сервісу, атмосферу, історію та унікальність.

Особливості підприємств гостинності тісно пов'язані з психологією гостя. У роботі слід підкреслити, що поведінка гостей визначається цілим комплексом чинників: метою візиту, соціальним статусом, рівнем втоми, емоційним станом, досвідом попередніх відвідувань, культурними традиціями, очікуваннями від сервісу. Саме тому у сфері гостинності велике значення має здатність персоналу розуміти психологію споживача та адаптувати комунікацію. Гостинність — це не просто правильне виконання операцій, а мистецтво створення емоційної гармонії між гостем і закладом.

У контексті аналізу сутності підприємств ГРГ доцільно звернути увагу на управлінську складову. Підприємства гостинності функціонують у середовищі високої невизначеності та значних коливань попиту. Це потребує стратегічного планування, аналітики, прогнозування та гнучкого управління ресурсами. Важливо підкреслити, що сучасний менеджер ГРГ має володіти компетентностями у сфері економіки, маркетингу, HR-менеджменту, логістики, сервісного дизайну, технологій та комунікації. Студент, описуючи сутність галузі, повинен показати розуміння того, що підприємства ГРГ — це складні соціотехнічні системи, де переплітаються матеріальні процеси, людський фактор, технології та емоційні аспекти.

Особливо важливо розглянути роль інновацій у формуванні сучасного обличчя готельно-ресторанного господарства. Слід підкреслити, що інновації охоплюють не лише цифрові рішення, а й організаційні та концептуальні моделі. Наприклад, впровадження електронних меню, мобільних додатків для бронювання, безконтактних засобів оплати, чат-ботів для комунікації з гостями, роботизованого прибирання чи готування — це технологічні інновації. Водночас поява концепцій open-kitchen, дегустаційних сетів, гастрономічних шоу, інтерактивних ресторанів,

тематичних готелів або гастромаркетів — це інновації концептуальні. Підприємства, що активно впроваджують новації, здобувають конкурентну перевагу, оскільки гості сприймають їх як сучасні, прогресивні та орієнтовані на їхні потреби.

У межах аналізу особливостей підприємств ГРГ важливу роль відіграє питання *матеріально-технічного забезпечення*. Готельно-ресторанні підприємства потребують значного обсягу інфраструктури — від інженерних мереж і енергосистем до кухонного обладнання та інтер'єрних елементів. Адже, інфраструктура — це не лише матеріальна основа діяльності, а й чинник, який визначає можливості підприємства щодо формування асортименту послуг, якості продукції, швидкості обслуговування та комфортності перебування гостей. Важливо, вміти розуміти взаємозв'язок між інфраструктурою та сервісом, адже без цього аналіз підприємства буде поверхневим.

Не менш важливим є логістичний компонент діяльності підприємств ГРГ. Своєчасне постачання продуктів, контроль термінів придатності, підтримка належних умов зберігання, дотримання санітарних вимог, оптимізація закупівель — усе це формує якість кінцевої послуги. Варто зазначити, що підприємства ГРГ працюють у режимі безперервного циклу, де будь-яке порушення логістичного ланцюга може спричинити втрати, погіршення якості або сервісні проблеми.

Окремої уваги заслуговує питання взаємодії підприємств ГРГ з інституційним середовищем. Готелі та ресторани працюють у рамках державного регулювання, яке охоплює санітарні норми, правила безпеки, стандарти харчування, вимоги до праці, ліцензування, екологічні вимоги, а також норми взаємодії із споживачами. Розглядаючи сутність галузі потоібно звернути увагу на нормативно-правові аспекти, адже підприємства ГРГ мають адаптувати свою діяльність до законодавчих умов. Це формує особливості управління, організації процесів та системи контролю.

У контексті системного розгляду сутності підприємств ГРГ важливо також представити їх як елемент національної туристичної інфраструктури. Готелі та ресторани виконують функцію прийому туристів, створення умов для відпочинку, харчування, ділової активності, культурної інтеграції. Вони формують імідж туристичного регіону та є одними з перших контактних точок для іноземних гостей. У роботі треба підкреслити, що існує стратегічний зв'язок галузі готельного господарства з туризмом, адже гостинність — це не ізольована сфера, а частина великої туристичної екосистеми.

Таким чином, сутність і особливості підприємств готельно-ресторанного господарства розкриваються через взаємодію економічних, соціальних, технологічних, культурних і психологічних компонентів. Це складна багаторівнева система, у якій кожен елемент — від матеріально-технічної бази до емоційного стану гостя — впливає на кінцевий результат діяльності. Студент у цьому підрозділі повинен продемонструвати здатність мислити системно, розуміти всю багатогранність галузі та використовувати ці знання у характеристиці конкретного підприємства, яке він аналізує у своїй кваліфікаційній роботі.

Підрозділ 1.1 «Сутність і особливості підприємств готельно-ресторанного господарства» є фундаментальною теоретичною частиною кваліфікаційної роботи. У кваліфікаційній роботі, студент у підрозділі 1.1 повинен показати широту теоретичного бачення, пояснюючи, що підприємства готельно-ресторанного господарства — це складні організаційно-економічні системи, які поєднують технологічні, соціальні, культурні, інноваційні, економічні та екологічні аспекти. Їхня сутність виходить далеко за межі простої категорії «послуга» — це багатовимірна система, побудована на поєднанні матеріальних і нематеріальних елементів сервісу. Тому далі наведений план за яким студент може обґрунтувати підрозділ 1.1. А саме

1. Розкрити сутність готельно-ресторанного господарства як галузі

- пояснити, що являє собою готельно-ресторанне господарство в економічній системі;
- визначити його роль у національній економіці, зайнятості, туризмі;
- дати класичні й сучасні визначення поняття «гостинність»;
- охарактеризувати галузь як елемент соціокультурної інфраструктури.

2. Описати класифікацію та види підприємств готельно-ресторанного господарства:
- подати класифікацію готелів і ресторанів;
- коротко описати види закладів;
- підкреслити, що кожен тип має свої особливості обслуговування, структуру, вимоги.

3. Дати характеристику особливостей діяльності підприємств ГРГ. А саме:

1) Технологічні: описати технологічну інфраструктура; технологічні процеси виробництва та сервісу; обладнання, інженерні системи, кухонні технології; вплив технологій на якість послуг.

2) Організаційні: структура керування; департаменти; внутрішня взаємодія підрозділів; стандартизація та регламенти.

3) Сервісні: нематеріальність послуги; роль атмосфери; очікування гостей; клієнтоорієнтованість.

4) Персонал і HR: значення людського фактора; компетентності працівників; навчання, мотивація, корпоративна культура.

5) Економічні особливості: структура доходів і витрат; сезонність; рентабельність; ризики.

6) Логістичні: постачання і закупівлі; контроль якості; дотримання санітарних стандартів; система HACCP.

7) Юридичні та регуляторні: державні норми та стандарти; правила безпеки; вимоги до харчування.

Важливо: при описі особливостей ГРГ особливу увагу роботи на особливість пов'язану із тематикою кваліфікаційної роботи або обґрунтувати 3 пункти на вибір на розсуд керівника роботи. Також узагальнюючи особливості ЗРГ заповнити таблицю 1.1

Таблиця 1.1

Основні особливості підприємств ГРГ

Група особливостей	Сутнісна характеристика	Значення для підприємства
Технологічні		
Сервісні		
Економічні		
Організаційні		
Логістичні		
Персонал		

4. Показати роль сервісу як ключового елементу сутності підприємств ГРГ, тобто пояснити значення сервісу як продукту; розкрити концепції guest experience, service design; показати важливість комунікацій із гостем; розкрити значення емоційного компонента.

Якщо кваліфікаційна робота пов'язана із сервісною діяльністю закладу дати загальну оцінку даному пункту.

5. Відобразити сучасні тенденції та інновації розвитку підприємств ГРГ, тобто, описати: цифровізацію (PMS, PMS cloud, CRM, POS, mobile booking); автоматизацію сервісу; онлайн-комунікацію; нові формати ресторанів та готелів; екологічні підходи та сталий розвиток; роботу з локальними продуктами; гастрономічні тренди. Даний пункт можна відобразити у формі таблиці (приклад таблиці 1.2)

Таблиця 1.2

Інновації в діяльності підприємств ГРГ

Сфера	Приклади інновацій	Вплив на діяльність
Цифровізація		
Автоматизація		
Кухонні технології		
Маркетинг		
Екологічні практики		

6. Висвітлити роль підприємств ГРГ у соціально-культурному просторі, а саме, зазначити, що підприємства ГРГ формують культуру гостинності; впливають на стиль життя, традиції, гастрономічну культуру; виступають медіаторами між культурами туристів і місцевих мешканців.

7. Пояснити взаємозв'язок підприємств ГРГ з іншими галузями. Інакше кажучи, важливо виділити взаємодію з туризмом; транспортом; сільським господарством; культурно-дозвіллєвою сферою; логістикою; освітою та ринком праці, адже це демонструє системний характер галузі. Оформити у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Взаємозв'язок підприємств готельно-ресторанного господарства з іншими галузями

Галузь / Сектор	**Форми взаємодії з підприємствами ГРГ**	**Як це впливає на роботу готелів і ресторанів**	**Приклади проявів у практиці**
Туризм			
Транспорт			
Сільське господарство / фермерство			
Промисловість харчових продуктів			
Будівництво та архітектура			
Легка промисловість			
ІТ-сфера			
Культурно-розважальна сфера			
Освіта			
Охорона здоров'я			
Фінансова сфера			
Енергетика та комунальні служби			
Логістика та складські послуги			
Право та державне регулювання			
Медіа та маркетинг			
Екологічний сектор			

8. У кінці підрозділу студент має зробити власне узагальнення (висновок), що визначає сутність галузі; які особливості найбільш впливають на сервіс; чому готельно-ресторанне господарство є унікальною сферою діяльності та як ці особливості впливатимуть на аналіз підприємства у другому розділі роботи.

1.2. Концептуальні підходи до організації діяльності готельно-ресторанних комплексів

Організація діяльності готельно-ресторанних комплексів у сучасних умовах ґрунтується на поєднанні класичних управлінських принципів і сучасних концептуальних моделей, які забезпечують ефективність роботи, конкурентні переваги, стійкість сервісу й здатність підприємства адаптуватися до змін. На відміну від звичайних закладів громадського харчування або малих готелів, готельно-ресторанний комплекс виступає складною багаторівневою системою, у якій поєднуються різні види сервісної діяльності: готельна, ресторанна, виробнича, технологічна, маркетингова, логістична, комунікаційна та управлінська.

Саме така багатовимірність діяльності вимагає ґрунтовної теоретичної основи — ***концептуальних підходів***, які дозволяють не лише описати роботу комплексу, а й зрозуміти її внутрішню логіку, цілісність і взаємозалежність процесів.

У межах теоретичного аналізу студент повинен усвідомити, що концептуальний підхід — це не окрема методика чи рекомендація, а *система поглядів*, що визначає характер роботи підприємства. Концепція фактично стає “інтелектуальною платформою”, на якій базується модель сервісу, структура управління, стандарти обслуговування та принципи взаємодії з гостями. Вона визначає, яким буде підприємство: класичним чи інноваційним, сервісним чи технологічним, орієнтованим на емоції чи на

швидкість обслуговування, побудованим за вертикальною ієрархією чи за горизонтальною моделлю управління.

Саме тому у підпункті 1.2 студент має не просто перерахувати концепції, а розкрити їх як *наукові основи* організації діяльності, що дозволяють підприємству діяти скоординовано, прогнозовано і результативно. Адже будь-який готельно-ресторанний комплекс — це сукупність взаємопов’язаних процесів, у яких кожен елемент впливає на якість підсумкового сервісу.

Власне, концептуальні підходи формують підґрунтя для таких важливих сфер діяльності, як:

- планування технологічних процесів;
- управління взаємодією підрозділів;
- формування стандартів якості обслуговування;
- оптимізація роботи персоналу;
- забезпечення логістики та постачання;
- розроблення меню й організація харчування;
- інноваційне оновлення сервісу;
- цифровізація управління;
- моделювання гостинності як досвіду.

Тому у межах цього підпункту потрібно описати, які концепції пояснюють природу діяльності ГРК, як вони впливають на організаційні рішення та чому їхнє використання є обов’язковим для сучасних підприємств.

Описуючи сутність концептуальних підходів, варто наголосити на тому, що готельно-ресторанний комплекс не може працювати на основі інтуїтивних рішень або спонтанних дій адміністрації. Усі процеси, що відбуваються у такому підприємстві, повинні бути структуровані й логічно пов’язані між собою. Саме тому концепції організації діяльності виконують роль методологічного орієнтиру: вони дозволяють побачити комплекс як єдину систему, визначити його ключові процеси, встановити

принципи взаємодії між структурними одиницями, розподілити функції персоналу та сформувати цілісну модель обслуговування гостей.

Важливо зазначити, що концептуальні підходи проявляються не лише у внутрішній організації діяльності, але й у зовнішній поведінці підприємства: його позиціонуванні на ринку, системі комунікацій з гостями, корпоративній культурі, маркетинговій діяльності, брендингу та інтер'єрних рішеннях. Наприклад, концепція гостеорієнтованості зумовлює вибір певних стандартів сервісу, тоді як інноваційна концепція передбачає інвестиції в цифрові системи управління, автоматизацію бізнес-процесів або смарт-рішення для готельних номерів.

З погляду теоретичного пояснення, варто розглянути готельно-ресторанний комплекс як приклад *соціотехнічної системи*, у якій поєднані людські, технологічні, інформаційні та матеріальні елементи. Для такої системи важливо забезпечити не лише ефективність роботи обладнання чи швидкість сервісу, а й гармонійну взаємодію персоналу, правильну логіку руху матеріальних потоків, оптимальність виробничих операцій та стійкість фінансових результатів. Це можливо лише за умови чітко визначеної концептуальної основи.

У процесі формування ***концептуального підходу*** важливо враховувати, що готельно-ресторанний комплекс функціонує у складному середовищі, де взаємодіють економічні, соціальні, технологічні та поведінкові чинники. Тому класичні концепції управління зберігають свою актуальність, оскільки вони забезпечують основу для розуміння того, як внутрішні елементи підприємства мають працювати як єдина система. Хоча сучасні умови спонукають до появи нових підходів, класичні моделі не можна ігнорувати, оскільки саме вони формують методологічний фундамент для подальшого розвитку більш гнучких і технологічних концепцій.

Однією з найважливіших управлінських ідей, яка глибоко вплинула на організацію діяльності готельно-ресторанних комплексів, *є системне*

бачення підприємства. Застосування ***системного підходу*** дозволяє розуміти комплекс як цілісну структуру, в якій усі елементи — готельна частина, ресторанне виробництво, служба прийому і розміщення, адміністративний відділ, маркетинговий блок, технічна служба, складське господарство — виконують взаємопов'язані функції. Адже, системність у сфері гостинності проявляється не лише на рівні формальної структури, але й у здатності підприємства забезпечити безперервність сервісу, узгодженість процесів та емоційну послідовність взаємодії з гостем.

У готельно-ресторанному комплексі кожний елемент системи має свою функцію, і його робота впливає на кінцеве враження гостя. Наприклад, неякісна комунікація між кухнею та ресторанним залом порушує процес обслуговування; недостатній рівень підготовки персоналу служби прийому створює затримки в реєстрації; неузгодженість між технічною службою і адміністрацією впливає на оперативність ремонту номерів. З точки зору концептуальних підходів ці взаємозв'язки не є випадковими — вони відображають системну природу діяльності комплексу, оскільки будь-який готельно-ресторанний комплекс є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем і внутрішньо залежить від гармонійності своїх елементів.

Застосування системного підходу також дозволяє глибше роздивитися механізми адаптації підприємства до зовнішніх умов — сезонних коливань, зміни попиту, появи нових технологій, зміни туристичних потоків. У теоретичному матеріалі, важливо зазначити, що системність передбачає здатність підприємства перебудовувати свою роботу, не втрачаючи цілісності: у сезон пікового навантаження — змінювати графіки роботи, залучати додатковий персонал; у період міжсезоння — оптимізувати витрати, скорочувати обсяги закупівель, переглядати маркетингову активність. Таким чином, системний підхід не лише структурує діяльність, але й формує механізми стійкості підприємства.

Поруч із системним підходом важливе місце у сфері гостинності займає ***процесний підхід***, який зосереджений на аналізі й оптимізації окремих процесів, що складають діяльність комплексу. У готельно-ресторанному бізнесі практично кожна дія є процесом: бронювання, реєстрація, прибирання номерів, підготовка страв, обслуговування у ресторані, доставка продуктів, приймання товарів, ведення фінансової документації тощо. Потрібно усвідомити, що процесний підхід дає можливість розглядати підприємство не як хаотичний набір дій, а як впорядковану систему операцій, кожна з яких має свої стандарти, відповідальних виконавців, результат і часові межі.

У роботі слід акцентувати, що застосування процесного підходу є ключовим чинником забезпечення стабільності сервісу. Це означає, що гість у будь-який момент, незалежно від присутності окремих працівників, має отримати однаковий рівень обслуговування. Досягнути цього можна лише тоді, коли процеси описані, впорядковані та виконуються відповідно до стандартів. Процесний підхід у готельно-ресторанному комплексі є основою для впровадження таких важливих елементів, як чек-листи, карти процесів, регламенти обслуговування, технологічні інструкції та стандарти поведінки персоналу.

Важливо зазначити, що процесний підхід не є теоретичним конструктом — це практична основа для створення високоякісного сервісу. Наприклад, у ресторані без чіткого процесу підготовки залу до відкриття (mise-en-place) персонал діятиме хаотично, що створить затримки у роботі та знизить рівень комфорту для гостей. У готелі неправильне виконання процесу прибирання номерів призводить до порушення інтервалів підготовки номерного фонду, що затримує заселення нових гостей. Отже, *процесність* — це не лише операційна структура, але й інструмент управління якістю.

Варто підкреслити, що системний і процесний підходи не суперечать один одному, а навпаки — доповнюють. Перший забезпечує цілісність

діяльності підприємства, другий — точність, стандартизацію та керованість окремих елементів. Разом вони формують структурну основу, на якій будуються сучасні моделі управління готельно-ресторанними комплексами.

Концептуальні підходи слід розглядати як взаємозалежні елементи єдиної методологічної системи. Наприклад, сервісно-орієнтована концепція передбачає як системність (цілісна модель сервісу), так і процесність (стандартизовані елементи обслуговування). *Клієнтоорієнтований підхід* вимагає точної координації підрозділів і правильної побудови процесів. *Інноваційний підхід* зумовлює зміни як у системі, так і в алгоритмах операцій. Таким чином, застосування концепцій — це не вибір одного підходу, а інтеграція їх у єдину логіку управління.

Висвітлюючи базові концепції, необхідно враховувати, що вони утворюють фундамент для подальшого аналізу сучасних підходів. Ефективність практичної частини роботи передбачає, що студент не лише володіє теоретичною сутністю цих концепцій, але й здатний інтерпретувати їх у контексті діяльності конкретного підприємства. Таким чином, теоретичний матеріал має забезпечити формування «аналітичної рамки», яка надалі дозволить репрезентувати реальну структуру, принципи організації, логістичні процеси, сервіс та управлінські механізми досліджуваного об’єкта.

Розглядаючи концептуальні підходи до організації діяльності готельно-ресторанних комплексів, важливо підкреслити, що класичні концепції, попри свою стійкість і тривалу історію, на сучасному етапі розвитку галузі доповнюються більш динамічними і гнучкими моделями, що відображають зміни у поведінці споживачів, розвиток технологій, глобалізаційні процеси, а також зростання конкуренції. Однак перехід до сучасних концепцій не означає відмову від базових підходів — він передбачає їх переосмислення та інтеграцію у нову логіку управління.

Розвиток концепцій у сфері гостинності спирається на кілька ключових тенденцій. *По-перше*, це поступова зміна парадигми з орієнтації на продукт або послугу на орієнтацію на гостя. Гостинність перестала бути сукупністю операцій і перетворилася на досвід, який підприємство створює для відвідувача. Це означає, що гості очікують не просто виконання технологічних процесів, а цілісної атмосфери, емоційності, персоналізації. *По-друге*, розвиток цифрових технологій кардинально змінив логіку управління комплексом: електронні системи бронювання, інтегровані PMS-платформи, CRM, аналітика даних, мобільні додатки та цифрові канали комунікації стали невід'ємною частиною сучасного бізнесу. *По-третє*, глобальні тренди, пов'язані зі стійкістю, екологічністю, етичним споживанням і підтримкою локального виробництва, формують нові вимоги до організації як ресторанної, так і готельної частини комплексів.

У межах теоретичного підпункту необхідно продемонструвати, що концептуальні підходи не є суто абстрактними моделями, а становлять динамічні методологічні конструкції, що безперервно змінюються під впливом чинників зовнішнього середовища. Сучасні концепції слід розглядати як інструмент реагування на нові виклики та зміну очікувань ринку. Одним із провідних підходів, що відіграє ключову роль не лише у сфері гостинності, а й у загальній теорії менеджменту, є ***клієнтоорієнтований підхід***. Його сутність полягає у трактуванні гостя не як пасивного споживача стандартизованої послуги, а як активного співучасника формування сервісного досвіду. Клієнтоорієнтованість охоплює не тільки оперативність обслуговування чи професійну етику персоналу, а передбачає системну трансформацію діяльності підприємства відповідно до потреб, емоцій, очікувань та передбачуваних вражень гостя.

Готельно-ресторанний комплекс у межах клієнтоорієнтованої концепції має забезпечувати гостю цілісний маршрут взаємодії — від етапу пошуку інформації до післявізитної комунікації. Такий маршрут

охоплює цифрові канали, процес прибуття та реєстрації, послуги харчування, взаємодію з персоналом, атмосферні та інтер'єрні рішення, чистоту приміщень, організацію дозвілля, оперативність реагування на запити, ефективність отримання зворотного зв'язку та підтримку лояльності після завершення візиту. Клієнтоорієнтованість впливає не лише на зовнішні прояви сервісу, але й на внутрішні управлінські процеси: добір і навчання персоналу, стандарти комунікації, систему мотивації, механізми врегулювання конфліктів та формування позитивного емоційного клімату.

Клієнтоорієнтована модель передбачає структурну та культурну трансформацію підприємства. Комплекс, орієнтований на гостя, перебудовує свої операційні процеси таким чином, щоб вони були не лише ефективними, а й зручними та логічними для відвідувачів. Наприклад, надмірно ускладнена робота стійки реєстрації, що потребує численних ручних операцій, спричиняє черги та знижує рівень задоволеності гостей. Аналогічно, відсутність адаптації сервісу харчування до потреб різних категорій відвідувачів (сімей із дітьми, бізнес-клієнтів, туристів, осіб з особливими потребами) негативно позначається на якості сприйняття сервісу. Тому в межах клієнтоорієнтованої концепції готельно-ресторанний комплекс формує гнучкі сервіси, які адаптуються до характеристик і очікувань цільових аудиторій, а не вимагають пристосування гостей до внутрішньої логіки підприємства.

Поряд із клієнтоорієнтованою моделлю значну роль відіграє ***сервісно-орієнтована концепція***, яка формує бачення підприємства як системи створення сервісної цінності. На відміну від клієнтоорієнтованого підходу, що концентрується на потребах та досвіді гостя, сервісна модель підкреслює важливість стандартизації сервісу, управління враженнями, проєктування сервісних процесів та інтеграції матеріальних і нематеріальних складових. Сервіс розглядається не як випадковий результат, а як керований ресурс із власною структурою та архітектурою.

У межах готельно-ресторанного комплексу ця архітектура реалізується через продуманість маршрутів гостей, рівень освітлення, інтер'єрні рішення, структуру меню, музику, запахи, поведінку персоналу, техніку подачі страв, температурний режим у приміщеннях та інші складові.

Особливого значення в сервісно-орієнтованій концепції набуває просторове середовище. Готельно-ресторанний комплекс перестає бути лише місцем надання послуг і стає середовищем гостинності, що формує атмосферу, комфорт і відчуття довіри. У цьому контексті дизайн інтер'єру та простору стає інструментом управління досвідом гостя: він формує перше враження та визначає емоційну оцінку підприємства.

Сервісно-орієнтований підхід передбачає високий рівень організаційної дисципліни: стандарти мають бути чіткими, зрозумілими та однаково виконуватися всіма працівниками. Недотримання стандартів або недостатній контроль їх виконання призводить до нерівномірності сервісу: один працівник може створити позитивне враження, а інший — його знівелювати. Таким чином, сервісна концепція поєднує творчі та регламентні компоненти: з одного боку — атмосферу, емоції та індивідуальність, з іншого — дисципліну, алгоритми та внутрішні інструкції.

Ці концепції логічно переходять до ***інноваційного підходу***, який є фундаментом розвитку сучасних готельно-ресторанних комплексів. Інноваційність у сфері гостинності не зводиться до використання роботизованих офіціантів чи мобільних додатків — хоча ці елементи теж є частиною концепції. Інноваційний підхід охоплює глибшу перебудову мислення: підприємство сприймається як середовище, яке має постійно оновлюватися, експериментувати, знаходити нові формати взаємодії з гостем та впроваджувати рішення, що підвищують ефективність і задоволеність. Адже, *інноваційність* — це здатність підприємства гнучко реагувати на зміни та випереджати їх.

У готельно-ресторанній галузі інновації проявляються у кількох напрямках:

- цифровізація управління (PMS, CRM, API-інтеграції);
- автоматизація операцій (self-check-in, QR-меню, мобільні замовлення);
- смарт-рішення (розумні номери, автоматичне керування освітленням);
- нові формати сервісу (буфет нового покоління, дегустаційні сети, open kitchen);
- інновації кухні (молекулярна гастрономія, ферментація, локальні продукти);
- дизайн сервісу як проєктування взаємодії;
- використання аналітики даних для персоналізації послуг.

Інноваційний підхід змінює структуру діяльності комплексу, оскільки вимагає іншого рівня компетентності персоналу, інвестицій у технічну базу, автоматизацію процесів, модернізацію систем управління. Він також формує нову модель поведінки підприємства: активність у цифрових каналах, системність у зборі зворотного зв'язку, швидкість реагування на потреби гостей, здатність впроваджувати нові формати харчування або розміщення.

Розкриваючи сучасні концептуальні підходи до організації діяльності готельно-ресторанних комплексів, важливо підкреслити, що інноваційність сама по собі не є окремою функцією або додатковим елементом сервісу. Вона поступово стає інтегрованою частиною мислення підприємства, визначаючи його стратегічний розвиток, операційну модель та поведінку на ринку. Саме тому інноваційний підхід сьогодні поєднує як технологічні, так і концептуальні рішення, орієнтовані на підвищення зручності, ефективності та емоційної привабливості сервісу.

Доцільно описати, що інноваційний підхід змінює не лише те, як готельно-ресторанний комплекс надає послуги, але й те, як він сприймає

власну діяльність. Якщо раніше підприємства гостинності працювали за логікою операційного циклу («готель — харчування — розваги»), то сьогодні підприємство мислить категоріями екосистемності, упроваджуючи моделі, що виходять далеко за рамки традиційного сервісу. Це можуть бути смарт-простори, комбіновані формати розміщення, інтегровані цифрові платформи, мультимодальні гастрономічні концепції та гібридні бізнес-моделі.

Інноваційний підхід у готельно-ресторанних комплексах майже завжди пов'язаний із концепцією покращеного досвіду гостя. Це означає, що підприємство використовує технології не заради технологій, а як інструмент для створення більш комфортного, передбачуваного, персоналізованого та емоційно привабливого сервісу. Тут варто підкреслити зв'язок між інноваційною та клієнтоорієнтованою концепціями: обидві вони вимагають глибокого аналізу очікувань гостя та постійного вдосконалення системи обслуговування.

Сучасний розвиток готельно-ресторанних комплексів дедалі більше ґрунтується на інтеграції підходів сталого розвитку, які охоплюють комплекс екологічних, економічних та соціальних орієнтирів управлінської діяльності. Стійкість у цьому контексті розглядається як стратегічна парадигма функціонування підприємства, що передбачає здатність задовольняти потреби сучасних гостей, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь. З огляду на високу ресурсомісткість і значний вплив галузі гостинності на природне та соціальне середовище, ***концепція сталого розвитку*** набуває статусу ключового напрямку удосконалення організаційних моделей готелів та ресторанів. На рис. 1.1 схематично наведена концепція сталого розвитку для ГРК.

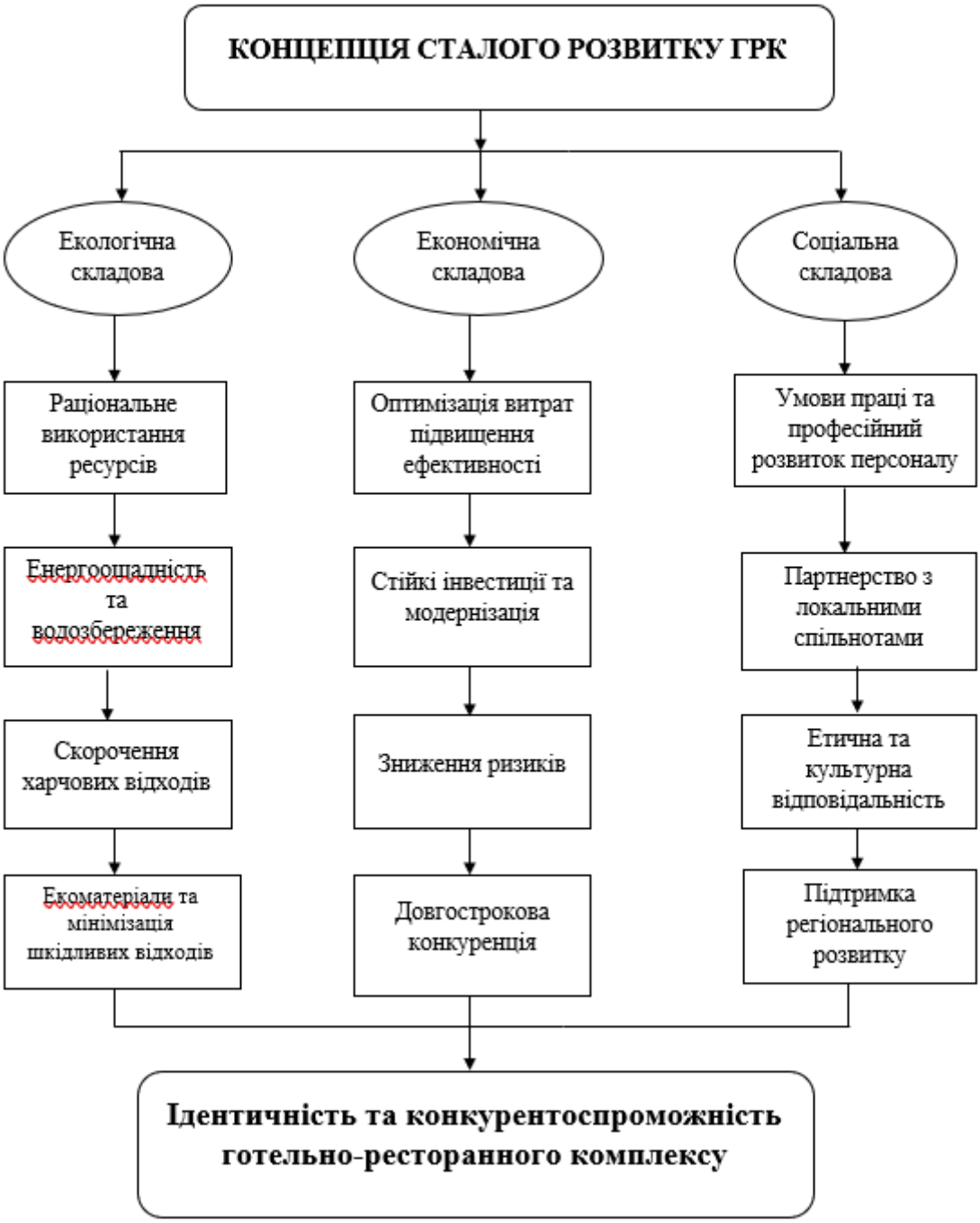

Рис. 1.1 – Концепції сталого розвитку ГКР

Одним із важливих аспектів сталості є *екологічний компонент*, який передбачає раціональне використання ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля та впровадження практик, що сприяють збереженню природних систем. Для готельно-ресторанних комплексів це означає перехід до енергоощадних технологій, ефективних систем клімат-контролю, використання екологічних матеріалів у будівництві та

експлуатації приміщень, зменшення обсягів харчових відходів, скорочення використання пластику та оптимізацію водоспоживання. Така трансформація зумовлена не лише вимогами часу, а й зміною поведінки гостей, для яких екологічна відповідальність підприємства стає одним із критеріїв вибору місця проживання та харчування.

Не менш значущим для стійкого розвитку є *економічний вимір*, який базується на забезпеченні ефективного використання фінансових та матеріальних ресурсів, оптимізації витрат і формуванні довгострокової рентабельності. У цьому контексті сталий розвиток не є обмеженням, а навпаки — стає інструментом підвищення економічної стабільності. Упровадження енергоощадного обладнання, використання локальних інгредієнтів, впорядкування системи закупівель, зниження харчових відходів і покращення логістики дозволяють не лише зменшити витрати, а й підвищити цінність пропозиції, зробивши її більш привабливою для сегмента гостей, чутливих до екоорієнтованих практик. Таким чином, сталі рішення дедалі частіше розглядаються як інвестиції, що забезпечують зростання ефективності підприємства.

Соціальний компонент сталого розвитку формує гуманістичний вимір діяльності готельно-ресторанних комплексів, спрямований на підвищення добробуту працівників, зміцнення партнерських зв’язків із місцевими спільнотами та створення культурно значимого середовища. У межах цього підходу особлива увага приділяється умовам праці, професійному розвитку працівників, дотриманню етичних норм, забезпеченню рівних можливостей та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Важливим напрямом соціальної відповідальності є співпраця з локальними виробниками, участь у регіональних культурних проєктах, підтримка освітніх ініціатив і сприяння економічному розвитку територій, де функціонує готельно-ресторанний комплекс.

Використання концепції сталості знаходить практичне втілення як у ресторанній, так і в готельній діяльності. У ресторанному секторі стійкі підходи реалізуються через сучасні гастрономічні моделі, такі як «farm-to-table», «zero waste kitchen», гіперлокальна кухня, сезонне меню та скорочені ланцюги постачання. Ці підходи забезпечують оптимізацію собівартості, підвищення якості інгредієнтів, зміцнення партнерств з локальними виробниками та формування унікальної гастрономічної пропозиції, що відповідає сучасним тенденціям відповідального споживання.

У готельній діяльності концепція сталого розвитку знаходить відображення у *проектуванні номерного фонду* з використанням натуральних матеріалів, систем інтелектуального керування мікрокліматом, комплексів водозбереження та відмови від одноразових гігієнічних наборів на користь багаторазових або екоальтернативних рішень. Сталі практики стають складовою сервісної моделі та елементом брендової ідентичності, що дозволяє підприємству підвищувати свій імідж і розширювати сегмент лояльних гостей.

Стійкість дедалі частіше розглядається як характеристика *бренду* готельно-ресторанного комплексу. У цьому сенсі бренд виступає не лише візуальним або маркетинговим маркером, а й носієм системи цінностей, інтегрованої в усі рівні діяльності. Прозорість, відповідальність, етичність, увага до ресурсів і локальних спільнот формують глибоку довіру гостей та позитивно впливають на конкурентоспроможність підприємства в умовах глобальної конкуренції. Таким чином, концепція сталого розвитку посідає центральне місце у формуванні сучасної моделі управління готельно-ресторанними комплексами, забезпечуючи гармонізацію економічних цілей, екологічної відповідальності та соціальної значущості. Фахівець у сфері готельно-ресторанного господарства має володіти здатністю усвідомлювати сутність концепції сталого розвитку, аналізувати її

структурні складові та застосовувати принципи сталості у процесі формування організаційних рішень.

Важливою концепцією, що суттєво формує організацію роботи готельно-ресторанних комплексів, є ***проєктно-орієнтований підхід***. Він дає змогу розглядати діяльність підприємства як низку взаємопов'язаних проєктів: відкриття додаткового ресторанного простору, оновлення кухонного обладнання, цифровізація процесів бронювання, зміна айдентики, розроблення нового меню чи впровадження інноваційних стандартів обслуговування. Такий підхід забезпечує гнучкість, сприяє швидкій адаптації та формує культуру планового та керованого впровадження змін.

Синергія системного й проєктного підходів дозволяє водночас підтримувати стабільність і розвивати комплекс. Система забезпечує сталість операцій, а проєкти вбудовуються в неї без порушення основних процесів, посилюючи її можливості. Це створює ефективні умови для стратегічного розвитку підприємства.

Концепції ***мережевості*** *та* ***кластерності*** посідають центральне місце в сучасній парадигмі розвитку готельно-ресторанних комплексів, оскільки саме вони визначають логіку інтеграції підприємства в ширші соціально-економічні системи. На відміну від традиційних моделей, що розглядали заклад як самодостатню одиницю, мережевий підхід трактує комплекс як вузловий елемент територіальної екосистеми, що функціонує у взаємодії з численними зовнішніми учасниками.

Мережевість означає, що готельно-ресторанний комплекс працює в рамках розгалуженої взаємодії з іншими організаціями, які формують туристичну, культурну, транспортну, гастрономічну та освітню інфраструктуру регіону. У такій моделі підприємство:

- не лише пропонує власні послуги, а й отримує додану вартість через синхронізацію діяльності з партнерами;

- стає частиною трансорганізаційних процесів, що включають подієвий туризм, гастрономічні фестивалі, освітні програми, екскурсійні маршрути, культурні заходи;
- залучає до сервісної пропозиції елементи, що перебувають поза межами фізичної інфраструктури комплексу (музеї, театри, фермерські господарства, локальні виробники).

Таким чином готельно-ресторанний комплекс перетворюється на центр координації взаємодії, а не лише на продавця послуг.

В свою чергу, *кластер* — це просторово та функціонально пов'язане об'єднання підприємств, установ та організацій, які працюють у суміжних сферах і шляхом кооперації підсилюють конкурентоспроможність один одного. Для готельно-ресторанних комплексів кластерність передбачає створення інтегрованого середовища, де кожен учасник: виконує власну спеціалізовану роль (готель — проживання; фермер — сировина; музей — атракція; університет — навчання персоналу), отримує економічний ефект від спільної діяльності та бере участь у формуванні унікальної територіальної пропозиції (tourism value proposition).

Кластерність формує систему стійких партнерських зв'язків між готелями, ресторанами, музеями, театрами, агенціями, фермерськими господарствами, освітніми закладами та виробниками продукції. Така взаємодія створює ефект синергії, коли кожен учасник отримує додаткові можливості, що недоступні при індивідуальному функціонуванні. Наприклад, готелі отримують стабільні туристичні потоки завдяки співпраці з турагенціями або культурними інституціями, ресторани — доступ до локальних інгредієнтів та участь у гастрономічних подіях, а фермерські та ремісничі господарства — гарантований ринок збуту. Взаємодія такого типу особливо помітна у Львові, де туристичний кластер охоплює готельно-ресторанні підприємства, музеї, кавові та гастрономічні фестивалі, що формують єдину культурно-туристичну пропозицію міста. Подібний механізм працює в Одесі, де ресторанні заклади співпрацюють із

місцевими рибальськими артілями та виноробнями, формуючи впізнаваний гастрономічний продукт. У Карпатах кластерність проявляється через інтеграцію готельних комплексів із термальними курортами, гірськолижними інфраструктурами, етнографічними просторами та локальними виробниками сирів і меду, що створює унікальні туристичні маршрути.

У межах кластерних утворень інновації поширюються швидше, оскільки взаємодія між підприємствами забезпечує обмін практиками, технологіями та управлінськими моделями. Підприємства гостинності, що працюють у таких мережах, активно впроваджують сучасні CRM-системи, стандарти сервісу, програми лояльності, нові гастрономічні концепції, а також технології ощадного використання ресурсів. Спільні тренінги для персоналу, професійні майстер-класи та освітні проєкти з університетами створюють можливість швидкого оновлення кваліфікацій. У кластерах також легше тестувати нові формати — сезонні меню, дегустаційні вечері, участь у гастрономічних фестивалях, впровадження локальних продуктів у ресторані чи модернізацію сервісу в готелі. Такі механізми роблять підприємства більш конкурентоспроможними та стійкими до ринкових змін.

Кластерність суттєво впливає і на формування туристичного бренду регіону, оскільки дозволяє створювати цілісний та впізнаваний туристичний продукт. У регіонах, де активно функціонують туристичні та гастрономічні кластери, спостерігається поява єдиних подієвих програм, гастрономічних фестивалів, концептуальних маршрутів та інтегрованих сервісних рішень. Так, у різних регіонах України формуються брендові історії: «кавовий Львів», «виноробна Бессарабія», «карпатські ремесла», «дорога меду». У межах таких моделей готелі та ресторани виконують роль точок тяжіння, де турист отримує не лише проживання чи харчування, а занурюється в цілісний культурно-гастрономічний досвід. Спільні інформаційні платформи, партнерські програми, сувенірні лінійки

та інтегровані маршрути створюють єдину туристичну ідентичність регіону.

Таким чином, мережевість і кластерність виступають не просто організаційними підходами, а фундаментом стратегічного розвитку готельно-ресторанних комплексів. Вони забезпечують підвищення конкурентоспроможності, сприяють інноваційності, формують комплексну регіональну пропозицію та створюють умови для довгострокового розвитку всієї сфери гостинності.

Суттєвий вплив на організацію діяльності готельно-ресторанних комплексів має концепція ***сервісного дизайну***. На відміну від традиційних моделей проєктування сервісу, орієнтованих передусім на операційні процеси, сервісний дизайн розглядає сервіс як цілісну систему. Він враховує поведінкові особливості гостей, просторовий контекст, логіку взаємодії між усіма зонами комплексу, функціональну участь персоналу та емоційний досвід відвідувача.

У лекційній подачі доцільно підкреслити, що сервісний дизайн поєднує управлінський, психологічний, просторовий та технологічний підходи. Основний принцип — «service as experience»: сервіс як продуманий досвід, що починається з моменту взаємодії з онлайн-бронюванням і завершується процесом виїзду з готелю.

Ключовою складовою сервісного дизайну є аналіз точок контакту (touchpoints). Порушення логіки взаємодії в будь-якій точці може позначитися на враженні гостя: повільна система онлайн-бронювання, нераціональна організація рецепції, стилістичний дисбаланс між ресторанною залою та меню. Тому сервісний дизайн передбачає постійне тестування та вдосконалення всіх елементів сервісної взаємодії.

Логічним продовженням сервісного дизайну є концепція управління якістю, яка визначає стандарти функціонування сучасних комплексів. Якість у сфері гостинності розглядається як багатовимірне утворення, що охоплює відповідність стандартам, емоційну реакцію гостя, стабільність

процесів, рівень сервісної культури та управління очікуваннями. На відміну від промисловості, де якість має переважно матеріальні параметри, у гостинності вона формується поєднанням матеріальних і нематеріальних чинників.

Управління якістю ґрунтується на принципах превентивного контролю, безперервного вдосконалення, колективної відповідальності, системного моніторингу та роботи з очікуваннями гостей. Лекційно важливо пояснити, що комплекси застосовують різні інструменти: від HACCP у харчоблоках до міжнародних стандартів ISO та внутрішніх систем оцінювання сервісу.

Логістично-орієнтований підхід розглядає готельно-ресторанний комплекс як складну систему взаємопов’язаних потоків, де ефективність функціонування залежить від їх узгодженості, швидкості та керованості. У такому баченні логістика виходить за межі простого переміщення ресурсів і набуває стратегічної ролі, формуючи основу для ритмічної, економічно збалансованої та клієнтоорієнтованої роботи всього комплексу. Матеріальні потоки — від приймання продуктів до їх використання у виробничих цехах — потребують точного планування, контролю якості та оптимізації маршрутів переміщення. Інформаційні потоки забезпечують своєчасне прийняття рішень: це дані про залишки на складах, завантаженість служби прийому та розміщення, потреби кухні, графіки прибирання, бронювання залів, а також комунікація між підрозділами. Людські потоки включають рух персоналу, розподіл функцій, ефективність команди та їхню взаємодію в пікові періоди. Фінансові потоки відображають економічний стан підприємства, дозволяючи своєчасно коригувати бюджети та визначати економічно обґрунтовані рішення щодо закупівель, складських запасів чи реконфігурації виробничих процесів.

У лекційному контексті логістика постає не технічною, а стратегічною функцією, що впливає на загальний рівень сервісу, якість послуг і конкурентоспроможність закладу. Вона забезпечує безперервність

роботи підприємства: своєчасне постачання сировини, раціональне зберігання, належну організацію внутрішніх переміщень, оптимізацію маршрутів руху персоналу, координацію процесів прання, прибирання, утилізації відходів та транспортних операцій. Логістика створює основу для плавного руху гостей у просторі готелю, запобігає чергам, сприяє злагодженості роботи служб і дозволяє підтримувати необхідну якість сервісу впродовж усього операційного циклу.

Важливим аспектом сучасного логістичного підходу є його інтеграція з технологічними рішеннями. Автоматизовані системи складського обліку, програми контролю запасів, модулі прогнозування потреб, інтеграція з PMS та POS-системами, цифрові моделі управління потоками дозволяють підвищити точність планування, уникнути перевитрат, зменшити ризики помилок людського фактору й оптимізувати час і ресурси. Сучасні цифрові інструменти дають можливість моделювати сценарії завантаженості, прогнозувати попит, управляти логістичними процесами в реальному часі, що виводить готельно-ресторанний комплекс на рівень системної ефективності, недосяжний за традиційних підходів.

Таким чином, логістично-орієнтований підхід дозволяє розглядати діяльність комплексу як цілісну динамічну систему, де якість управління потоками визначає стабільність роботи, економічну ефективність та рівень задоволеності гостей. Це концепція, яка поєднує технологічні, управлінські й операційні рішення в єдину, керовану логіку функціонування сучасного підприємства гостинності.

У ширшому концептуальному розрізі сучасну діяльність готельно-ресторанних комплексів формує ***маркетингово-орієнтований підхід***, що став домінантною логікою розвитку індустрії гостинності у XXI столітті. Він базується не лише на розумінні потреб споживача, а й на передбаченні його очікувань, моделюванні поведінкових сценаріїв, формуванні унікальної ціннісної пропозиції та створенні емоційно привабливого сервісного середовища. Маркетинг у готельно-ресторанному бізнесі

перетворився на стратегічну платформу управління, що інтегрує аналітику ринку, бренд-менеджмент, сервіс-дизайн, цифрові комунікації та досвід гостя як ключові чинники конкурентоспроможності.

Сучасні готельні та ресторанні комплекси функціонують у надзвичайно динамічному та насиченому конкурентному середовищі, де традиційні інструменти — реклама, зовнішні інформаційні носії, стандартні програми лояльності — уже не здатні забезпечити стійку перевагу. Маркетингово-орієнтований підхід передбачає глибоку сегментацію гостей, визначення їхніх мотивацій, стилю життя, психографічних характеристик і причин вибору певного сервісу. Усі управлінські рішення — від архітектурної концепції закладу до меню, дизайну номерного фонду чи процедур реєстрації — розглядаються крізь призму відповідності очікуванням цільових сегментів. Таке бачення дозволяє підприємству не просто реагувати на попит, а активно формувати його, створювати нові стандарти сервісу й упливати на сприйняття бренду.

Ціннісна пропозиція стає одним із центральних інструментів маркетингової орієнтації. Вона включає не лише матеріальні атрибути — комфорт номерів, смакові характеристики страв, швидкість обслуговування, — а й нематеріальні: атмосферність, емоційний фон, індивідуальність комунікації, стиль взаємодії персоналу з гостем, ступінь турботи та передбачуваності. У сучасній практиці гостинності унікальна цінність формується через диференційовані сенсорні та емоційні враження, що створюють для гостя не просто послугу, а цілісний споживчий досвід, який визначає готовність повернутися. Саме тому сучасний маркетинг охоплює елементи нейромаркетингу, сервісного дизайну, управління емоціями та створення багатоканального сприйняття.

Формування бренду готельно-ресторанного комплексу перетворюється на стратегічний напрям. Бренд стає не стільки логотипом чи назвою, скільки системою уявлень, відчуттів, асоціацій і цінностей, що формують ідентичність підприємства в очах гостей. Управління брендом

передбачає підтримання цілісності комунікацій, відповідність позиціонування реальному досвіду, візуальну та смислову узгодженість усіх контактних точок: сайту, інтер'єру, соціальних мереж, взаємодії персоналу, елементів інфографіки та внутрішнього середовища. Важливо, що сучасний гість прагне автентичності, тому бренди зі сталим, чесним і змістовним позиціонуванням здобувають вищий рівень довіри.

У цьому контексті ключову роль відіграє управління досвідом споживача. Маркетингово-орієнтований підхід передбачає побудову всієї діяльності комплексу навколо точки зору гостя: аналіз «шляху гостя» (customer journey), ідентифікацію критичних точок контакту, створення персоналізованих сервісних рішень, управління враженнями на кожному етапі. Досвід споживача охоплює не лише перебування в закладі, а й етапи до та після взаємодії: пошук інформації, онлайн-бронювання, комунікація зі службою підтримки, повторне звернення та рекомендації. В обстановці високої конкуренції саме цей досвід стає головним «товаром», що визначає рівень лояльності та силу бренду.

Значною складовою маркетингово-орієнтованого підходу є системна робота з ринковою аналітикою. Готельно-ресторанні комплекси аналізують не тільки попит, сезонні коливання чи поведінку конкурентів, а й тренди в подорожах, соціальні зміни, цифрові звички гостей, вплив глобальних тенденцій на локальні ринки. Стратегічна аналітика охоплює моделювання сценаріїв завантаженості, аналіз коефіцієнтів RevPAR, ADR, показників рентабельності та конверсії, а також дослідження споживчої поведінки на основі великих даних. Маркетинг стає даними керованою системою, де рішення ухвалюються на основі моделювання, прогнозів та автоматизованих алгоритмів.

Особливої ваги набуває цифровий маркетинг, який став центральним інструментом формування конкурентоспроможності готельно-ресторанних комплексів. Онлайн-бронювання, багатоканальні платформи продажу, таргетована реклама в соціальних мережах, контент-маркетинг, співпраця з

блогерами та лідерами думок забезпечують доступ до широких аудиторій і дозволяють формувати попит у режимі реального часу. Мобільні додатки, які містять персоналізовані пропозиції, цифрові гаманці, інтегровані програми лояльності, чат-боти для миттєвих консультацій, підсилюють взаємодію з гостем і роблять комунікацію безперервною.

Візуальні формати презентації послуг відіграють особливо важливу роль у цифровому комунікаційному полі. Фото- та відеоконтент, 3D-тури, анімаційні ролики, відеоогляди, короткі формати Reels і TikTok створюють глибоке занурення у пропозицію підприємства й формують первинну емоційну реакцію гостей ще до того, як вони зробили бронювання. У сфері гастрономії додаткове значення мають food-styling, візуальна привабливість страв, правильна подача та брендування візуальних матеріалів, що впливають на бажання відвідати заклад.

Сучасний маркетинг також неможливий без активної роботи з відгуками та репутаційного менеджменту. Платформи Booking, Google Maps, TripAdvisor, соціальні мережі формують відкритий інформаційний простір, у якому кожен гість може вплинути на репутацію. Маркетингово-орієнтований комплекс вибудовує системи моніторингу, оперативної реакції, аналізу негативного досвіду, перетворення скарг на покращення сервісних процесів. Відгуки стають елементом інструментальної аналітики, а не лише джерелом іміджевої оцінки.

Партнерський маркетинг також набуває розвитку: колаборації з туристичними компаніями, локальними виробниками, івент-агенціями, wellness-центрами, перевізниками, культурними інституціями дозволяють створювати комплексні туристичні продукти та розширювати ринкову присутність. Такі партнерства підсилюють бренд, знижують маркетингові витрати та формують синергію між різними секторами індустрії гостинності.

У межах маркетингово-орієнтованого підходу також зростає значення сервісної інноваційності. Гості очікують не лише якісного

обслуговування, а й нових форматів взаємодії: інтерактивних меню, концептуальних гастрономічних пропозицій, тематичних просторів, унікальних сценаріїв перебування, елементів арт- і культурної програми. Підприємства, що впроваджують інновації в сервіс, отримують значно вищий рівень впізнаваності та емоційної прихильності.

Персоналізація стає ключовим інструментом маркетингу: індивідуальні рекомендації, персоналізовані привітання, адаптація пропозицій за попереднім досвідом гостя, гнучкі пакети послуг, варіативність меню та автоматизовані системи прогнозування потреб дозволяють створювати для кожного гостя унікальний сервісний сценарій. Сучасні CRM-системи дають можливість зберігати історію взаємодій, аналізувати вподобання гостей, формувати персоналізовані кампанії та підвищувати ефективність комунікацій.

У підсумку маркетингово-орієнтований підхід формує цілісну модель управління готельно-ресторанним комплексом, у якій маркетинг перестає бути окремою функцією й перетворюється на базову філософію діяльності. Він визначає стратегію розвитку, стандарт сервісу, логіку взаємодії з гостями, структуру комунікацій, зміст ціннісної пропозиції та характер позиціонування бренду. Маркетинг у гостинності сьогодні — це міждисциплінарна система, яка поєднує економіку, психологію, цифрові технології, творчі підходи та аналітику, забезпечуючи здатність комплексу адаптуватися до швидких змін ринку, створювати унікальний досвід і завойовувати довготривалу прихильність гостей.

Висвітлення ***економічно-орієнтованого підходу*** дає студентам можливість глибше зрозуміти логіку прийняття управлінських рішень у сучасному готельно-ресторанному комплексі. Цей підхід виходить за межі простого контролю витрат чи обліку доходів — він формує цілісну економічну модель діяльності підприємства, де всі процеси розглядаються через їхню впливовість на фінансову стійкість, прибутковість та ефективність використання ресурсів. Економічний підхід передбачає

моделювання витрат, прогнозування доходів, оптимізацію ресурсів, управління сезонністю, забезпечення збалансованого завантаження номерного фонду, контроль витрат на персонал, енергетичні ресурси, матеріальні складові виробничого процесу та супутні операційні елементи.

Сучасні готельно-ресторанні комплекси функціонують у середовищі високої вартості енергоресурсів, інфляційного тиску, коливань попиту, нестабільності туристичних потоків і конкуренції з боку альтернативних форматів гостинності. У таких умовах економічна модель має бути гнучкою, прогнозною та здатною адаптуватися до зовнішніх змін. Вона поєднує механізми оптимізації витрат і збільшення дохідності, формуючи комплексну систему управління фінансовими потоками. Енергоефективні технології, раціональне проектування виробничих процесів, використання систем автоматизації, оптимізація складу працівників, впровадження багатофункціональних ролей персоналу та цифровий контроль за ресурсами стають невід'ємними інструментами сучасної економічної стратегії.

У структурі економічного підходу одне з ключових місць посідає моделювання витрат. Це не лише фіксація поточних витрат, а й їх системний аналіз, що охоплює прямі, непрямі, змінні та постійні витрати. Сучасні комплекси ведуть аналіз собівартості послуг, витрат на енергію, закупівлі продуктів, витрат на ремонт, маркетинг, комунікації та амортизацію. Важливим елементом є впровадження системи бюджетування та фінансового планування, що дозволяє прогнозувати майбутні витрати та коригувати їх залежно від операційної динаміки. Економічний підхід розглядає будь-яку сервісну дію як елемент, що впливає на собівартість і рентабельність, а тому вимагає детального аналізу кожного кроку.

Прогнозування доходів доповнює модель управління витратами. Для готельно-ресторанних комплексів це означає застосування статистичних моделей, аналіз трендів, оцінку сезонних коливань, аналіз конкурентного

оточення, індексів RevPAR, ADR, GOPPAR та індикаторів ефективності ресторанних підрозділів. Прогнозування ґрунтується на великому спектрі даних: історичній завантаженості, динаміці бронювань, активності онлайн-каналів, поведінці споживачів, впливі святкових періодів, туристичних подій та зовнішніх чинників. Якісно побудовані прогнози дозволяють формувати оптимальну фінансову стратегію та забезпечують збалансоване прийняття рішень щодо персоналу, цін, меню, асортименту додаткових послуг.

Управління сезонністю є окремим напрямом економічного підходу. Готельно-ресторанні комплекси проектують різні сценарії функціонування для високого та низького сезону, впроваджують гнучку цінову політику, акційні пропозиції, оптимізують виробничі й адміністративні процеси. Сезонність впливає на обсяги закупівель, графіки роботи персоналу, планування заходів, асортимент ресторанних пропозицій, інтенсивність рекламних кампаній. Економічно-орієнтований підхід дозволяє балансувати попит і витрати, скорочуючи ризики нестабільних доходів.

Одним із центральних інструментів підвищення прибутковості є диверсифікація послуг і розвиток додаткових сервісів. Комплекси активно впроваджують SPA-послуги, конференц-зони, оренду транспорту, тематичні гастрономічні події, авторські дегустації, кейтеринг, дитячі програми, сезонні пропозиції, фуд-холи, локальні маркети, майстер-класи та культурні формати. Додаткові сервіси збільшують тривалість перебування гостей, підвищують їхню середню витрату і зменшують залежність комплексу від одного основного напряму діяльності.

Важливим блоком є впровадження енергоефективних технологій. Використання сучасних систем освітлення, автоматичні регулятори температури, індукційне обладнання, рекуперaційні системи вентиляції, теплові насоси, альтернативні джерела живлення дозволяють істотно зменшити операційні витрати. Сучасні комплекси інтегрують системи енерго-моніторингу, що відстежують споживання ресурсів у реальному

часі, автоматично виявляють перевитрати та забезпечують можливість корекції. Енергоефективність перетворюється на стратегічний елемент економічної стійкості, а не лише на технічне рішення.

Економічний підхід нерозривно пов’язаний із управлінням персоналом. Витрати на оплату праці є однією з найбільших статей бюджету готельно-ресторанних комплексів, тому ефективне планування кадрового складу, балансування графіків, створення багатофункціональних команд, підвищення продуктивності та розвиток професійних компетентностей мають прямий економічний ефект. Персонал розглядається не лише як ресурс, а як інвестиція, яка формує сервісну якість, впливає на повторні візити та визначає рівень лояльності гостей.

З економічно-орієнтованим підходом тісно пов’язана ризик-орієнтована модель управління. Вона охоплює широкий спектр ризиків — економічних, сезонних, інфраструктурних, кадрових, технологічних, санітарних, репутаційних. Сучасні комплекси створюють превентивні системи реагування, розробляють карти ризиків, впроваджують внутрішні стандарти безпеки, формують фінансові резерви та інвестують у підвищення стійкості. Ризик-орієнтоване управління дозволяє мінімізувати втрати, забезпечити неперервність діяльності та підтримувати довготривалу стабільність функціонування навіть у кризових умовах.

У підсумку економічно-орієнтований підхід формує основу фінансової стратегічності готельно-ресторанного комплексу. Він забезпечує збалансоване управління ресурсами, підтримує рентабельність, знижує ризики, підвищує ефективність операцій та створює умови для інноваційного розвитку. Розуміння економічних механізмів є необхідним для формування сучасного управлінця в індустрії гостинності, здатного приймати обґрунтовані рішення та ефективно реагувати на динаміку ринку.

У системі концептуальних моделей розвитку індустрії гостинності важливе місце займає ***соціально-орієнтований підхід***, який розглядає

готельно-ресторанний комплекс не лише як суб’єкт ринкової діяльності, але й як соціально значущий інститут. На відміну від класичних управлінських моделей, зосереджених переважно на ефективності, економічних результатах і якості сервісу, соціально-орієнтований підхід базується на ширшому розумінні ролі підприємства в суспільстві. Він виходить із позиції, що гостинність є не просто сферою послуг, а механізмом соціальної взаємодії, який формує якість життя громад, впливає на культурний рівень регіону, забезпечує зайнятість населення та інтегрується в локальні соціальні процеси.

Готельно-ресторанні комплекси відіграють особливу роль у формуванні соціальної тканини територій. Вони створюють простір для міжособистісних контактів, сприяють комунікації між різними групами населення, активізують локальні економічні та культурні процеси. У багатьох туристичних регіонах саме підприємства гостинності стають центрами соціального життя, де поєднуються елементи культури, гастрономії, подієвих практик, бізнес-комунікацій та дозвілля. Така багатофункціональність формує соціальну значущість галузі, розширюючи її вплив далеко за межі суто комерційної діяльності.

Соціально-орієнтований підхід підкреслює, що підприємства гостинності впливають на місцеві громади кількома важливими способами. По-перше, вони забезпечують робочі місця, часто — у тих регіонах, де альтернативна зайнятість є обмеженою. Готелі та ресторани створюють широкий спектр робочих позицій: від молодшого обслуговувального персоналу до висококваліфікованих спеціалістів у сфері управління, маркетингу й кулінарного мистецтва. Це формує стабільність регіональної економіки, знижує рівень трудової міграції та сприяє розвитку людського капіталу.

По-друге, готельно-ресторанні заклади активно взаємодіють з локальними виробниками продуктів харчування, ремісниками, агропідприємствами та малими бізнесами. Така співпраця створює

локальні економічні ланцюги вартості, у яких громади отримують прямі вигоди від туристичного потоку. Наприклад, використання фермерських продуктів у меню ресторану підсилює локальну гастрономічну ідентичність і підтримує місцевих виробників; співпраця готелю з культурними або рекреаційними інституціями підсилює їхню фінансову спроможність та сприяє збереженню культурної спадщини. Важливо, що ці процеси формують соціальну довіру та зміцнюють зв'язок між бізнесом та громадою.

По-третє, готельно-ресторанні комплекси часто стають платформами для реалізації соціальних, екологічних та освітніх проєктів. Це можуть бути благодійні заходи, програми підтримки соціально вразливих груп, ініціативи зі збереження культурної спадщини, екологічні проекти зі скорочення відходів або енергоефективності, а також освітні майстер-класи й тренінги для молоді. У науковому дискурсі такі ініціативи розглядають як елемент соціального підприємництва, що підсилює стійкість регіонального розвитку та формує позитивний імідж підприємства.

У межах соціально-орієнтованого підходу суттєво трансформується і логіка роботи з персоналом. Персонал у сучасному готельно-ресторанному комплексі перестає сприйматися як стандартний виробничий ресурс. Натомість формується модель партнерства, у якій працівники виступають співтворцями сервісу, а якість їхньої взаємодії з гостем визначає конкурентоспроможність підприємства. Така модель передбачає інвестиції в розвиток людського капіталу: системне навчання, наставництво, створення умов для професійного зростання та кар'єрної мобільності. У зарубіжній практиці ця парадигма отримала назву «людиноцентричного менеджменту» (human-centered hospitality management), у межах якого увага зосереджена не лише на професійних навичках, а й на психологічному комфорті, мотивації та етичних нормах взаємодії.

Соціально орієнтована кадрова політика також включає елементи етичного менеджменту. Серед них — прозорі умови праці, дотримання прав працівників, рівність можливостей, турбота про психоемоційний стан команди, профілактика професійного вигорання, формування здорового мікроклімату у колективі. У сучасних компаніях гостинності поширеною практикою є впровадження психологічної підтримки персоналу, програм наставництва, регулярних внутрішніх тренінгів, що підвищують рівень комунікаційної та емоційної компетентності. Усе це дозволяє формувати сталі команди, що працюють не лише заради результату, але й з розумінням соціальної цінності своєї праці.

Окреме значення у соціально-орієнтованому підході має корпоративна культура. Вона виступає системоутворювальним елементом, що визначає стиль взаємодії в колективі, рівень довіри між працівниками, стандарти поведінки та ставлення до гостей. Готельно-ресторанний комплекс із сильною корпоративною культурою здатний формувати стабільну репутацію, оскільки його працівники демонструють узгодженість дій, емоційну стійкість, відповідальність та готовність вирішувати нестандартні ситуації. У практичному аспекті корпоративна культура проявляється в дрібних, але системних елементах: особливостях привітання, манері комунікації, стилі подачі страв, знанні локальної історії та культури, готовності надати гостю індивідуальну допомогу. Уся ця сукупність елементів формує у гостя відчуття соціальної включеності та довіри до підприємства.

Соціально-орієнтований підхід також інтегрується з концепцією сталого розвитку, що активно впроваджується у світовій індустрії гостинності. Соціальна відповідальність підприємства передбачає не лише підтримку громади чи персоналу, а й дбайливе ставлення до навколишнього середовища. Зменшення харчових відходів, сортування сміття, використання енергоощадних технологій, співпраця з локальними виробниками — все це має соціальний вимір, оскільки формує у

споживачів довіру до підприємства та створює довготривалу цінність для регіону. У багатьох країнах саме соціальні ініціативи стають основою бренд-стратегії готельно-ресторанних комплексів, які позиціонують себе як відповідальних учасників локальних екосистем.

Підсумовуючи, соціально-орієнтований підхід розширює традиційне розуміння діяльності готельно-ресторанного комплексу, переводячи його з площини комерційної рентабельності в площину соціального впливу. Він підкреслює, що гостинність — це не лише сфера економічної активності, а важливий соціальний інститут, який формує культурну ідентичність, підтримує локальні спільноти, створює робочі місця, сприяє соціальному добробуту та забезпечує сталість регіонального розвитку. Такий підхід дозволяє готельно-ресторанним комплексам стати не просто елементом туристичної інфраструктури, а важливим соціальним партнером громади, який поєднує економічні, культурні та гуманістичні функції.

З огляду на теоретичний матеріал поданий до підрозділу 1.2, у своїй кваліфікаційній роботі студент повинен:

1. Обґрунтувати сутність поняття «концепція діяльності готельно-ресторанного комплексу», тобто:

- розкрити значення концепцій як управлінських рамок;
- пояснити роль концепцій у формуванні структури сервісу, стилю управління, позиціювання підприємства.

2. Описати 3 основні концептуальні підходи, які найчастіше використовуються у практиці ГРК. Оптимально — не просто описати, а показати логіку дії кожної концепції.

3. Показати, як концепції змінюють моделі роботи готельної та ресторанної частин, тобто обґрунтувати:

- вплив на управління персоналом;
- вплив на технологічні процеси ресторану;
- вплив на сервісні процедури;
- вплив на внутрішню логістику;

- вплив на якість послуг.

Для структурованого аналізу загальних концепцій підприємств гостинності студенту потрібно заповнити таблицю 1.3.

Таблиця 1.3

Загальна модель аналізу концептуальних підходів (для студента)

Елемент концептуального підходу	**Що повинен описати студент**	**Приклад для застосування (заповнює студент)**
Основна ідея концепції	Яку управлінську логіку покладено в основу?	
Ключові принципи	На чому ґрунтується діяльність підприємства?	
Прояви в сервісі	Як концепція відображається у взаємодії з гостями?	
Прояви в організації	Як концепція впливає на структуру, процеси, персонал?	
Очікуваний ефект	Які переваги забезпечує обраний підхід?	

4. Зробити короткий порівняльний аналіз концепцій, що дасть змогу:

- показати розуміння логіки їх застосування;
- уникнути шаблонного викладу;
- продемонструвати аналітичний підхід.

1.3. Актуальні тенденції та визначальні чинники розвитку готельно-ресторанної індустрії

Сучасна готельно-ресторанна індустрія перебуває у стані постійних трансформацій, які спричинені низкою глобальних, регіональних та локальних чинників. Розвиток технологій, зміна соціальної поведінки, поява нових економічних моделей, посилення конкуренції та формування нових запитів споживачів стають тими визначальними елементами, які змінюють логіку функціонування підприємств, структуру їхніх послуг та підходи до організації сервісу. Для того щоб успішно функціонувати в умовах динамічного ринку гостинності, підприємства повинні не лише

реагувати на тенденції, але й прогнозувати їх, адаптуючи свою діяльність відповідно до вимог часу. Саме тому вивчення актуальних тенденцій і чинників розвитку є важливою складовою теоретико-методичних засад дослідження індустрії гостинності.

Однією з найпотужніших тенденцій розвитку готельно-ресторанного сектору є ***прискорена цифровізація***. Технологічні рішення стають не просто інструментами оптимізації, а невід'ємною частиною сервісної моделі. Сьогодні цифрові технології формують нові стандарти комфорту: онлайн-бронювання стає першою точкою контакту з гостем, мобільні додатки забезпечують персональний доступ до послуг, системи штучного інтелекту дозволяють прогнозувати потреби гостей, а автоматизовані процеси зменшують час очікування та ризик помилок. Розвиток цифрових платформ відбувається паралельно з появою нових каналів комунікації: соціальні мережі, відгуки на онлайн-платформах, персоналізовані розсилки та чат-боти формують інформаційне поле бренду, впливають на репутацію закладу та визначають рішення потенційних гостей. Таким чином, цифровізація трансформує готельно-ресторанну індустрію не лише на операційному, але й на стратегічному рівні. *У цьому контексті студент повинен проаналізувати, як підприємство враховує зміну споживчих уподобань у своїй діяльності: чи пропонує воно персоналізовані послуги, чи адаптується сервіс під різні групи гостей, чи відповідає концепція очікуванням сучасного споживача. Важливо визначити, які елементи клієнтського досвіду є сильними сторонами підприємства, а які потребують удосконалення. Студент має охарактеризувати, як зміни поведінки гостей впливають на формування продукту, сервісної моделі, атмосфери закладу та загальної конкурентоспроможності підприємства.*

Разом із цифровими технологіями важливим чинником розвитку стає ***зміна поведінки споживачів***. Сучасний гість прагне унікального досвіду, швидкого сервісу, прозорості та персоналізації. Він очікує не просто послуги розміщення чи харчування, а комплексного враження, у якому

поєднуються якість, емоційність, зручність та естетика. Гості звертають увагу на атмосферу закладу, стиль інтер'єру, концепцію меню, професійність персоналу та автентичність взаємодії. Відбувається зсув від масового підходу до сервісу до моделі індивідуального обслуговування, де підприємство повинно враховувати різні сегменти ринку, зокрема сімейних туристів, бізнес-подорожувальників, молодь, цифрових кочівників, людей похилого віку або гостей зі спеціальними потребами. Розуміння цих змін є необхідним для майбутніх фахівців, адже саме вони визначають стратегічні пріоритети розвитку галузі. *У межах цього підрозділу студент повинен дослідити, як зміна споживчих очікувань впливає на діяльність підприємства, визначити основні сегменти його гостей та охарактеризувати, яким чином заклад адаптує сервіс під потреби різних груп відвідувачів. Важливо оцінити, чи пропонує підприємство персоналізовані рішення, які емоційні та функціональні складові формують клієнтський досвід, та наскільки концепція відповідає актуальним тенденціям поведінки сучасних споживачів. Студент має визначити сильні та слабкі сторони взаємодії з гостями, а також окреслити можливі напрями вдосконалення сервісу відповідно до нових моделей споживчої поведінки.*

Значний вплив на розвиток індустрії гостинності справляють ***тенденції екологічності та сталого розвитку.*** Підприємства дедалі частіше впроваджують енергозберігаючі технології, скорочують споживання ресурсів, мінімізують харчові відходи, підтримують локальних виробників, застосовують багаторазові та переробні матеріали, переходять на екологічно безпечні методи прибирання. Екологічне мислення стає частиною корпоративної культури, а відповідальність перед довкіллям — конкурентною перевагою. Світові готельні мережі активно інтегрують «зелені» стандарти у свої концепції, і ця тенденція набуває глобального характеру. Для студентів важливо усвідомити, що екологічність — це не мода, а необхідність, що випливає зі світових

викликів та вимог до сталого розвитку. *У цьому підрозділі студент повинен дослідити, які екологічні практики впроваджує обране підприємство, наскільки вони відповідають сучасним стандартам сталого розвитку та як впливають на сприйняття закладу гостями. Важливо визначити, чи застосовує підприємство енергозберігаючі технології, системи сортування відходів, локальні продукти чи екологічні матеріали, а також оцінити ефективність цих заходів. Студент має проаналізувати, які екологічні ініціативи можуть бути додатково впроваджені, і обґрунтувати, як вони здатні підвищити конкурентоспроможність підприємства та сформувати його позитивний імідж у контексті розвитку сталого туризму.*

Ще однією актуальною тенденцією є ***поява гібридних форматів*** у гостинності, які поєднують різні функції та види сервісів. Сучасні готелі перестають бути лише місцем ночівлі, а ресторани — лише місцем харчування. Поширюються формати lifestyle-готелів, апарт-готелів, boutique-концепцій, co-living і co-working просторів, wellness-комплексів, гастрономічних хабів, food hall'ів, dark kitchen, pop-up ресторанів та інших інноваційних рішень. Такі формати відповідають потребам нових поколінь гостей, які цінують мобільність, комфорт, креативність та гнучкість. У цьому контексті підприємства формують багатофункціональні простори, які одночасно виконують роль місця роботи, відпочинку, соціалізації та отримання сервісу. *Студент має розуміти логіку таких моделей, оскільки вони визначають майбутнє галузі. У межах цього підрозділу студент повинен проаналізувати, які підприємства використовують елементи гібридних форматів і наскільки вони відповідають структурі попиту його гостей. Важливо визначити, які функції поєднує заклад — проживання, харчування, coworking, wellness, подієві простори чи інші сервіси — та як така багатофункціональність впливає на клієнтський досвід. Студент має оцінити конкурентні переваги, які отримує підприємство завдяки гібридності, а також виявити можливості для подальшої трансформації*

простору або розширення сервісних функцій відповідно до сучасних тенденцій.

Не менш значущим чинником є ***економічні коливання***. Індустрія гостинності надзвичайно чутлива до змін економічної ситуації, купівельної спроможності населення, валютних коливань, податкової політики, інвестиційного клімату та туризму. Підприємства змушені оптимізувати витрати, диверсифікувати джерела доходів, адаптувати меню чи тарифи, впроваджувати нові формати продажів, розробляти пропозиції для різних сегментів ринку. Студент повинен розуміти, як економічні чинники формують розвиток галузі, і вміти оцінювати вплив економічних змін на діяльність підприємств. У межах цього підрозділу студент повинен проаналізувати фінансову поведінку обраного підприємства в умовах економічної нестабільності: як заклад реагує на зміни попиту, чи коригує ціни, асортимент або сервісні пропозиції відповідно до економічної ситуації. Важливо визначити, які стратегії підприємство використовує для збереження конкурентоспроможності — оптимізацію витрат, оновлення меню, запровадження акцій, розвиток нових каналів збуту чи розширення цільових сегментів. *Студент також має оцінити, які економічні ризики є найбільш відчутними для закладу та запропонувати можливі напрями адаптації до економічних коливань.*

Серед тенденцій, що сьогодні визначають темп розвитку готельно-ресторанної індустрії, важливе місце займає ***персоналізація сервісу***. Вона перетворилася на один із ключових інструментів формування конкурентних переваг. Гості очікують не стандартного обслуговування, а досвіду, який створюється спеціально для них. Це виявляється у можливості вибору конфігурації номерів у готелі, встановлення температури та освітлення за допомогою мобільного застосунку, індивідуалізації меню в ресторані, персональних рекомендаціях із урахуванням харчових вподобань чи алергій, можливості формування індивідуальних пакетів послуг. Персоналізація сервісу стає можливою

завдяки поєднанню технологій, гнучких сервісних моделей і високої компетентності персоналу. У таких умовах концепція підприємства повинна включати механізми створення персонального досвіду для кожного гостя, адже саме він формує емоційний зв'язок із брендом і впливає на рівень лояльності. *У межах цього підрозділу студент повинен проаналізувати, які саме інструменти персоналізації використовує підприємство та наскільки вони відповідають сучасним очікуванням гостей. Важливо визначити, чи пропонує заклад персональні рекомендації, адаптивні меню, гнучкі пакети послуг, сервісні рішення «під запит», а також оцінити, чи існують можливості для подальшого розширення персоналізованих пропозицій. Студент має дослідити, які аспекти персонального досвіду є сильними сторонами закладу, які потребують удосконалення та як персоналізація впливає на рівень задоволеності відвідувачів і формування лояльності.*

Важливим чинником розвитку галузі є ***глобалізація***, яка посилює конкуренцію і водночас створює можливості для появи унікальних концепцій. З одного боку, міжнародні мережі готелів та ресторанів задають високі стандарти сервісу, поширюють інновації та формують очікування гостей у різних куточках світу. З іншого — локальні підприємства отримують можливість проявити власну ідентичність, використовуючи локальні продукти, традиції та культурні особливості. Наприклад, у ресторанній сфері поширюється тренд на локальні кухні, сезонні меню, використання фермерських продуктів, відтворення регіональних гастрономічних традицій у сучасному виконанні. У готельному сегменті посилюється роль концепцій, які підкреслюють унікальність місцевої культури, історії або природного середовища. Глобалізація змушує підприємства гостинності шукати баланс між універсальністю сервісних стандартів і локальною автентичністю. *У межах цього підрозділу студент повинен визначити, як глобалізаційні процеси впливають на діяльність обраного підприємства: чи використовує воно міжнародні стандарти*

сервісу, чи інтегрує локальні елементи в концепцію, меню або дизайн, а також як це сприймають гості. Студент має оцінити, чи є підприємство конкурентоспроможним на тлі глобальних тенденцій, які практики міжнародного досвіду можуть бути впроваджені та як поєднання глобальних і локальних елементів може посилити унікальність закладу.

Ще одним визначальним чинником є ***інновації у сфері організації простору.*** Сучасні готелі й ресторани перестають бути статичними структурами; вони перетворюються на адаптивні системи, які змінюють функціональність залежно від потреб гостя. Приклади такої трансформації включають гнучкі робочі простори в лобі готелів, модульні меблі, адаптивні конференц-зони, мобільні барні станції, відкриті кухні, інтерактивні зони для демонстрації приготування страв, шоу-кухні, сенсорні зали, мультимедійні простори або тематичні інсталяції. Інноваційний простір перестає бути лише фізичним середовищем — він стає інструментом сервісної комунікації. Завдяки цьому гість отримує не лише послугу, але й новий культурний, емоційний чи креативний досвід, а підприємство — можливість створити унікальну атмосферу та зміцнити свою концепцію. *У межах цього підрозділу студент повинен проаналізувати, як обране підприємство організовує свій простір та чи застосовує інноваційні рішення: адаптивні зони, мобільні конструкції, інтерактивні елементи, відкриті кухні або інші формати. Важливо оцінити, як простір впливає на атмосферу закладу, зручність перебування гостей, ефективність роботи персоналу та конкурентні переваги підприємства. Студент має визначити, які елементи просторової організації є сильними сторонами закладу та які інновації можуть бути впроваджені для покращення клієнтського досвіду.*

Великий вплив на розвиток індустрії має також ***поява нових гастрономічних тенденцій***, які змінюють структуру меню, організацію кухні, підходи до виробництва страв та загальну концепцію ресторану. Поширення таких трендів, як plant-based кухня, fusion-концепції,

мінімалістичні меню, концепція chef's table, дегустаційні сети, гастрономічний локалізм, використання суперфудів або молекулярна гастрономія, визначають характер сучасних ресторанних форматів. Сьогодні ресторан перетворюється не просто на місце харчування, а на простір гастрономічного експерименту, де поєднуються традиції й інновації. У таких умовах концепція ресторану повинна бути здатною адаптуватися до гастрономічних трендів, зберігаючи водночас власну філософію та унікальний стиль. *У межах цього підрозділу студент повинен дослідити, які гастрономічні тенденції впливають на діяльність обраного підприємства та наскільки меню відповідає сучасним кулінарним трендам. Важливо визначити, чи використовує заклад локальні продукти, сезонні інгредієнти, сучасні технології приготування або авторські концепції подачі. Студент має оцінити сильні та слабкі сторони гастрономічної пропозиції, а також запропонувати можливі напрями її оновлення відповідно до актуальних тенденцій розвитку ресторанної індустрії.*

Після пандемічних процесів суттєво змінилася ***структура попиту в індустрії гостинності.*** Зросла популярність індивідуальних подорожей, внутрішнього туризму, коротких «втечних» поїздок на вихідні, велнес-туризму, гастрономічних подорожей і цифрового номадизму. Підприємства почали активно впроваджувати концепції, орієнтовані на довготривале проживання, роботу в готелі або комбіновані формати працюй-відпочивай. Гості стали більше цінувати приватність, безпеку, чистоту, гігієну та можливість отримувати послуги безконтактним шляхом. Підприємства, які швидко адаптувалися до цих вимог, отримали конкурентні переваги. У таких умовах студент повинен розуміти, що гнучкість та здатність адаптації є ключовими елементами сталого розвитку підприємства. *У межах цього підрозділу студент повинен проаналізувати, як саме пандемічні та постпандемічні зміни вплинули на діяльність обраного підприємства. Важливо визначити, чи пропонує заклад*

безконтактні сервіси, посилені стандарти гігієни, індивідуальні форми обслуговування або нові формати перебування (довготривале проживання, робочі простори, wellness-послуги). Студент має оцінити, як підприємство реагує на нові моделі поведінки гостей, які інновації були впроваджені для адаптації до постпандемічних вимог та які можливості для подальшого розвитку таких форматів існують.

Не можна не згадати і ***про трансформацію ролі маркетингу***. Сучасний маркетинг гостинності перетворився на багаторівневу систему, де поєднуються цифрові кампанії, робота з контентом, управління репутацією, емоційний брендинг та взаємодія з інфлюенсерами. Гості сьогодні формують своє враження про заклад ще до його відвідування — завдяки соціальним мережам, відгукам, візуальному контенту, рекомендаціям туристичних платформ. У результаті маркетинг став визначальним чинником не лише залучення гостей, але й формування концепції підприємства. Він впливає на те, як заклад подає себе, яку історію про себе розповідає та які емоції створює. *У межах цього підрозділу студент повинен проаналізувати трансформацію ролі маркетингу у сфері гостинності та її вплив на діяльність обраного підприємства. Важливо визначити, як сучасний маркетинг інтегрує цифрові кампанії, роботу з контентом, управління репутацією, емоційний брендинг та взаємодію з інфлюенсерами. Студент має оцінити, як заклад формує враження гостей ще до їхнього відвідування завдяки соціальним мережам, відгукам, візуальному контенту та рекомендаціям туристичних платформ. Необхідно також проаналізувати, яким чином маркетинг впливає на концепцію підприємства, подачу його історії та створення емоційного досвіду, а також визначити, які інновації у маркетинговій стратегії можуть сприяти подальшому залученню гостей та зміцненню бренду.*

Важливе значення мають ***політико-правові чинники***, які регламентують діяльність підприємств. Законодавство у сфері безпеки

харчових продуктів, технічні регламенти, стандарти гігієни, вимоги щодо сертифікації персоналу, санітарно-епідеміологічні норми, правила протипожежної безпеки, стандарти проживання, обмеження щодо поводження з відходами — усе це формує умови, в яких функціонують підприємства гостинності. У періоди нестабільності державна політика може активно впливати на сектор через податкові пільги, програми підтримки, контроль цін, кредитні механізми, регулювання трудових відносин чи стимулювання інвестицій. Студент повинен розуміти, що політико-правове поле є не просто зовнішнім чинником — воно визначає рамки, у яких формується концепція та стратегія розвитку підприємства. *У межах цього підрозділу студент повинен проаналізувати вплив політико-правових чинників на діяльність обраного підприємства гостинності. Важливо оцінити, як законодавство у сфері безпеки харчових продуктів, технічні регламенти, стандарти гігієни, вимоги щодо сертифікації персоналу, санітарно-епідеміологічні норми, правила протипожежної безпеки, стандарти проживання та обмеження щодо поводження з відходами формують умови функціонування закладу. Студент має визначити, яким чином державна політика, зокрема через податкові пільги, програми підтримки, контроль цін, кредитні механізми, регулювання трудових відносин чи стимулювання інвестицій, впливає на стратегію та концепцію підприємства. Необхідно також оцінити, як політико-правове поле визначає рамки розвитку закладу та можливості впровадження інновацій, забезпечення безпеки і конкурентних переваг.*

Окрему роль у розвитку галузі відіграє ***конкуренція.*** Сьогодні підприємства гостинності не лише змагаються між собою — вони конкурують із альтернативними моделями відпочинку, харчування та проживання. Гостьові будинки, приватні апартаменти, сервіси оренди житла, крафтові проєкти, гастрономічні вуличні формати, delivery-платформи — усе це створює нові виклики для традиційних готелів і ресторанів. У таких умовах підприємства зобов’язані розробляти яскраві й

добре продумані концепції, які здатні зацікавити сучасного гостя та запропонувати те, що не можуть дати конкуренти. *У межах цього підрозділу студент повинен проаналізувати роль конкуренції у розвитку обраного підприємства гостинності. Важливо оцінити, як підприємства конкурують не лише між собою, але й із альтернативними моделями відпочинку, харчування та проживання, такими як гостьові будинки, приватні апартаменти, сервіси оренди житла, крафтові проєкти, гастрономічні вуличні формати та delivery-платформи. Студент має визначити, яким чином конкуренція стимулює розвиток інноваційних концепцій, формування унікальної пропозиції для сучасного гостя та створення конкурентних переваг. Необхідно також оцінити, які стратегії використовує підприємство для утримання лояльності клієнтів та виділення себе серед альтернативних пропозицій на ринку.*

Важливою тенденцією, що впливає на сучасну індустрію гостинності, є ***активне поширення емоційного маркетингу та створення емоційно-забарвленого сервісного досвіду.*** Гості дедалі частіше обирають не продукт, а історію, що стоїть за ним; не страву чи номер, а атмосферу, яку вони отримають у закладі. Емоційний компонент стає ключовим чинником формування лояльності та прийняття рішення про повторне відвідування. Це змінює стратегічні підходи до розробки концепцій, змушуючи підприємства розширювати межі традиційного сервісу, вводити елементи театралізації, індивідуальних вражень, локальних легенд, тематичних подій та авторських програм. Сучасний гість прагне отримати досвід, який перевищує його очікування, і саме тому емоційний аспект сервісу стає одним із найважливіших чинників розвитку галузі. *У межах цього підрозділу студент повинен проаналізувати вплив емоційного маркетингу на діяльність обраного підприємства гостинності. Важливо оцінити, як заклад формує емоційно-забарвлений сервісний досвід, враховуючи, що сучасні гості дедалі частіше обирають не продукт чи послугу, а історію, атмосферу та враження, які вони*

отримують у закладі. Студент має визначити, яким чином емоційний компонент впливає на лояльність гостей, рішення про повторне відвідування та формування позитивного іміджу підприємства. Необхідно також оцінити, які елементи театралізації, індивідуальні програми, локальні легенди, тематичні події та авторські концепції впроваджує заклад для створення унікального досвіду, що перевищує очікування сучасного гостя, і як це сприяє конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

Іншою визначальною тенденцією є ***інтеграція готельно-ресторанного бізнесу з іншими сферами економіки та креативними індустріями***. Сьогодні готелі стають не лише місцем проживання, а центрами культурного життя, просторами для мистецьких подій, освітніх проєктів, виставок, концертів чи інтелектуальних зустрічей. Ресторани активно співпрацюють із дизайнерами, художниками, музикантами, локальними ремісниками, створюючи унікальну атмосферу, що відображає стиль життя сучасного суспільства. Така інтеграція дає змогу підприємствам не тільки розширювати спектр послуг, але й залучати нові аудиторії, підвищувати рівень впізнаваності бренду та формувати середовище, у якому гості відчувають себе частиною культурної спільноти. *У межах цього підрозділу студент повинен проаналізувати вплив інтеграції готельно-ресторанного бізнесу з іншими сферами економіки та креативними індустріями на діяльність обраного підприємства. Важливо оцінити, як заклад перетворюється не лише на місце проживання або харчування, а на центр культурного життя, простір для мистецьких подій, освітніх проєктів, виставок, концертів та інтелектуальних зустрічей. Студент має визначити, яким чином співпраця з дизайнерами, художниками, музикантами та локальними ремісниками формує унікальну атмосферу, що відображає сучасний стиль життя та підвищує емоційне залучення гостей. Необхідно також оцінити, як така інтеграція сприяє розширенню спектра послуг,*

залученню нових аудиторій, підвищенню впізнаваності бренду та формуванню культурного середовища, де гості відчувають себе частиною спільноти.

Особливу роль у розвитку галузі відіграє підвищення вимог до ***стандартів безпеки, як фізичної, так і психологічної***. Після глобальних процесів, пов'язаних із пандеміями, безпека стала не просто регуляторною вимогою, а важливою характеристикою якості сервісу. Гості очікують від підприємств чітких алгоритмів гігієни, прозорості санітарних норм, безконтактних способів оплати, відповідального ставлення персоналу та загальної атмосфери захищеності. Крім фізичної, дедалі більшого значення набуває емоційна та психологічна безпека — почуття комфорту, довіри, коректної комунікації та відсутності психологічного тиску. Підприємства вимушені адаптувати стандарти обслуговування, удосконалювати процеси, впроваджувати технології дистанційної взаємодії та створювати середовище, що відповідає сучасним вимогам безпеки. *У межах цього підрозділу студент повинен проаналізувати вплив підвищення вимог до стандартів безпеки на діяльність обраного підприємства гостинності. Важливо оцінити, як заклад забезпечує фізичну безпеку гостей та персоналу через дотримання гігієнічних алгоритмів, санітарних норм, безконтактних способів оплати та відповідального ставлення персоналу. Студент має визначити, яким чином підприємство формує психологічну та емоційну безпеку, створюючи комфортне середовище, довіру, коректну комунікацію та відсутність психологічного тиску. Необхідно також оцінити, як адаптація стандартів обслуговування, удосконалення процесів та впровадження технологій дистанційної взаємодії сприяє підвищенню якості сервісу, задоволеності гостей та конкурентоспроможності підприємства.*

Вагомим чинником розвитку індустрії є ***зростання ролі відгуків та онлайн-репутації***. Сучасний гість приймає рішення про вибір готелю чи ресторану на основі інформації, доступної у мережі — відгуків, рейтингів,

коментарів, відеооглядів, рекомендацій блогерів. Репутація підприємства формується у реальному часі та залежить від того, як заклад реагує на запити, скарги, зауваження й оцінки гостей. Управління репутацією сьогодні є стратегічною функцією підприємства, що впливає на його конкурентоспроможність та рівень довіри споживачів. Для студентів важливо розуміти, що репутація є одним з найцінніших нематеріальних активів, і формування позитивного іміджу закладу потребує системного підходу та постійної роботи. *У межах цього підрозділу студент повинен проаналізувати роль відгуків та онлайн-репутації у діяльності обраного підприємства гостинності. Важливо оцінити, як сучасні гості приймають рішення на основі доступної в мережі інформації — відгуків, рейтингів, коментарів, відеооглядів та рекомендацій блогерів. Студент має визначити, яким чином заклад управляє своєю репутацією у реальному часі, реагує на запити, скарги та оцінки гостей, і як це впливає на конкурентоспроможність і рівень довіри споживачів. Необхідно також оцінити значення репутації як одного з ключових нематеріальних активів та важливість системного підходу до формування позитивного іміджу закладу.*

Значний вплив на індустрію здійснюють і ***демографічні зміни***. Різні вікові та соціальні групи формують різні моделі споживання. Представники молоді мілленіали цінують швидкість, технологічність, неформальний стиль комунікації, соціально відповідальний сервіс, мобільність та емоційний досвід. Гості старшого віку більше уваги приділяють стабільності, професійності, традиційному сервісу, безпеці та чіткості стандартів. Підприємства повинні враховувати ці особливості у формуванні концепції, адаптуючи сервіс під різні сегменти ринку. Демографічні зміни визначають і структуру послуг: попит на wellness-послуги, лікувально-оздоровчі програми, активні види відпочинку, сімейні формати, програми для дітей або пакети для ділових подорожей. *У межах цього підрозділу студент повинен проаналізувати вплив демографічних*

змін на діяльність обраного підприємства гостинності. Важливо оцінити, як різні вікові та соціальні групи формують різні моделі споживання та очікувань від сервісу. Студент має визначити, яким чином підприємство адаптує концепцію та послуги під потреби молоді (мілленіалів), які цінують швидкість, технологічність, неформальний стиль комунікації, соціально відповідальний сервіс, мобільність та емоційний досвід, а також під гостей старшого віку, які приділяють більше уваги стабільності, професійності, традиційному сервісу, безпеці та чіткості стандартів. Необхідно також оцінити, як демографічні зміни впливають на структуру послуг, включаючи попит на wellness-послуги, лікувально-оздоровчі програми, активні види відпочинку, сімейні формати, програми для дітей та пакети для ділових подорожей.

Тенденція до індивідуалізації простору стає дедалі виразнішою у готельному та ресторанному сегменті. Гості прагнуть мати можливість формувати власний простір, налаштовувати параметри комфортності, отримувати приватність та свободу вибору. Сучасні підприємства створюють адаптивні номери, трансформовані зали, мобільні інтер’єрні рішення, що дозволяють змінювати конфігурацію приміщень відповідно до потреб гостей. Інтер'єр стає не лише елементом естетики, а й функціональним компонентом сервісної концепції. Такі зміни під впливом тенденцій формують нові підходи до проектування об'єктів гостинності, у яких враховується не тільки функціональність, але й емоційна привабливість простору. *Студент має оцінити тенденцію до індивідуалізації простору у готельному та ресторанному сегменті та її вплив на діяльність обраного підприємства. Важливо проаналізувати, як сучасні гості прагнуть формувати власний простір, налаштовувати параметри комфортності, отримувати приватність та свободу вибору. Необхідно визначити, яким чином підприємство створює адаптивні номери, трансформовані зали та мобільні інтер’єрні рішення, що дозволяють змінювати конфігурацію приміщень відповідно до потреб*

гостей. Студент має оцінити, як інтер'єр стає не лише елементом естетики, а й функціональним компонентом сервісної концепції, а також як такі зміни формують нові підходи до проектування об'єктів гостинності, що враховують не лише функціональність, а й емоційну привабливість простору.

Останніми роками у готельно-ресторанній сфері посилюється значення ***wellness-напрямів***, що пов'язані з турботою про здоров'я, психологічну рівновагу та фізичний комфорт. Гості все більше звертають увагу на можливість отримати оздоровчі послуги, скористатися SPA-комплексами, брати участь у програмах релаксації, займатися спортом або практикувати усвідомлені види дозвілля. Wellness перестав бути додатковою послугою — він перетворився на повноцінну концепцію, що формується навколо здорового способу життя. Підприємства, які впроваджують такі підходи, розширюють коло своїх потенційних гостей і формують імідж закладу, що турбується про фізичний і психологічний стан відвідувачів. *Студент має оцінити зростання значення wellness-напрямів у готельно-ресторанній сфері та їхній вплив на діяльність обраного підприємства. Важливо проаналізувати, як гості все більше звертають увагу на можливість отримати оздоровчі послуги, скористатися SPA-комплексами, брати участь у програмах релаксації, займатися спортом або практикувати усвідомлені види дозвілля. Необхідно визначити, яким чином wellness-послуги перетворюються на повноцінну концепцію, що формує здоровий спосіб життя, та як підприємство інтегрує ці підходи у свою сервісну пропозицію. Студент має оцінити, як впровадження wellness-напрямів сприяє розширенню кола потенційних гостей та формуванню іміджу закладу, який дбає про фізичний і психологічний стан відвідувачів.*

У ресторанному сегменті зростає популярність ***інклюзивних форм сервісу***, які враховують потреби людей з обмеженими можливостями. Інклюзивність стає важливою частиною корпоративної культури сучасних

підприємств, відображаючи ідеї рівності, доступності та соціальної відповідальності. Це змінює стандарти проектування інтер'єру, організації меню, способів подачі інформації, стилю комунікації між персоналом і гостями. Підприємства, які інтегрують інклюзивні рішення у свою концепцію, демонструють високий рівень сервісної культури та отримують позитивне сприйняття з боку відвідувачів. Заклади розміщення повинні бути комфортними й доступними для всіх груп гостей, тому питання інклюзивності посідає в них особливо важливе місце. У Програмі дій Всесвітньої зустрічі на вищому рівні з питань соціального розвитку (ООН, 1995), що відбулася в Копенгагені, концепція інклюзивного суспільства була визначена як «суспільство для всіх», у якому кожна особа з відповідними правами та обов'язками бере активну участь у житті спільноти. Саме тому формування інклюзивного суспільства є важливою метою, привабливою для різних соціальних груп.

Формування інклюзивного середовища потребує всебічного підходу, що охоплює всі етапи та елементи обслуговування в закладах розміщення і спрямований на створення найзручніших умов для кожного гостя, незалежно від його фізичних, сенсорних, психічних, інтелектуальних чи ментальних особливостей.

У сучасних воєнних умовах українські заклади індустрії гостинності, окрім вирішення завдань, пов'язаних із забезпеченням доступності та безбар'єрності для гостей, зіштовхуються з необхідністю формування розширеного інклюзивного простору, що вимагає врахування потреб у доступності не лише відвідувачів, а й усіх учасників процесу надання послуг, як персоналу, партнерів, постачальників, представників державних установ тощо.

Традиційно до таких заходів належать впровадження архітектурних рішень для безперешкодного доступу до будівель (пандуси, ліфти, спеціально облаштовані санітарні кімнати); підвищення рівня обізнаності працівників щодо тематики маломобільності та організація навчання для

якісної роботи з клієнтами, які мають фізичні, сенсорні, психічні, інтелектуальні чи ментальні порушення; облаштування робочих місць для співробітників з обмеженою руховою функцією або іншими дисфункціями; використання сучасних технологічних рішень для спрощення взаємодії з гостями, зокрема мобільних застосунків та автоматизованих систем бронювання.

Фізична доступність як складова безбар'єрності є ключовим елементом інклюзивності. Готелі, які дотримуються інклюзивних принципів, мають забезпечувати відповідність своїх приміщень вимогам доступності й створювати умови, комфортні для всіх категорій гостей. Це стосується не лише можливості безперешкодного потрапляння до номерів чи спільних зон, а й облаштування спеціальних санітарних кімнат, достатньо широких коридорів та зрозумілих навігаційних позначень.

У закладах ресторанного господарства важливо використовувати адаптовані меблі та організовувати простір так, щоб ним могли зручно користуватися люди з обмеженими можливостями. Наприклад, розміщення столів і стільців із регульованою висотою, забезпечення широких проходів, а також надання меню у форматах, доступних для різних груп відвідувачів, істотно покращує якість їхнього перебування.

Окремої уваги потребують гості з порушеннями зору чи слуху. Для них варто передбачати альтернативні формати подання інформації, зокрема використання шрифту Брайля, аудіосупроводу або візуальних підказок. Водночас слід зазначити, що рекламні матеріали часто не враховують потреб людей з інвалідністю, унаслідок чого залишаються для них недоступними або незрозумілими.

У повоєнний період розвитку України особливої актуальності набуває увага до додаткових чинників, що визначають ефективність управління якістю послуг у готельному господарстві. Цей етап супроводжуватиметься значними викликами та трансформаціями, які вже

нині потребують адаптації до нових умов функціонування та підвищених вимог до сервісу тимчасового розміщення.

Важливим напрямом діяльності стає підтримка осіб, які зазнали негативних наслідків війни. Забезпечення для них належних умов проживання – це не тільки прояв гуманності, а й необхідний елемент їх соціальної інтеграції. Відтак соціальна складова управління якістю готельних послуг набуває ключового значення, охоплюючи створення комфортних умов для людей з особливими потребами, забезпечення безбар'єрності та інклюзивності сервісу.

У післявоєнній Україні інклюзивний підхід є критично важливим чинником для формування стійкого й конкурентоспроможного бізнесу у сфері гостинності. Він сприяє довгостроковому розвитку підприємств, стимулює запровадження інновацій та підвищує загальний рівень сервісу. Готелі, що впроваджують принципи інклюзії, створюють умови для комфортного перебування всіх груп гостей, зокрема тих, хто постраждав від війни та має специфічні фізичні, психологічні або етичні потреби.

Забезпечення доступності для широкого кола відвідувачів не лише поліпшує якість обслуговування, а й підсилює позитивний імідж закладу. Інклюзивні готелі мають вищі конкурентні переваги, оскільки демонструють соціальну відповідальність і здатність задовольняти потреби різних категорій клієнтів.

Окрім архітектурної доступності, інклюзивний сервіс може передбачати впровадження спеціальних програм реабілітаційного чи психологічного супроводу, які сприятимуть повноцінному відновленню та комфортному перебуванню гостей.

Серед ключових елементів інклюзивності закладів гостинності є пристосування фізичного середовища, що передбачає:

- *створення доступного простору.* Заклади індустрії гостинності повинні забезпечувати умови, які дозволяють людям з порушеннями опорно-рухового апарату вільно пересуватися. Це може

включати облаштування пандусів, ліфтів, достатньо широких та зручних дверних отворів, а також спеціально обладнаних номерів для гостей з інвалідністю;

- *наявність спеціального технічного оснащення.* Готелі та ресторани мають бути укомплектовані обладнанням, що полегшує перебування людей з особливими потребами: підйомниками для візків, адаптованими санітарними кімнатами, допоміжними пристроями та іншими засобами підтримки;

- *використання принципів універсального дизайну.* Це підхід, що передбачає створення таких просторів та послуг, які будуть зручними для максимально широкого кола відвідувачів без необхідності додаткових модифікацій. Інтер'єри готелів мають бути інтуїтивно зрозумілими, комфортними, з наявністю зрозумілого маркування для людей з порушеннями зору чи слуху.

Під час виконання цього підрозділу варто вирішити наступні завдання:

✓ узагальнити теоретичні підходи до поняття інклюзивності та безбар'єрності в готельно-ресторанній сфері, охарактеризувати основні форми та рівні інклюзивності (архітектурна, інформаційна, сервісна, соціальна);

✓ визначити ключові бар'єри, з якими стикаються різні групи споживачів (особи з порушеннями рухової активності, сенсорними, інтелектуальними, когнітивними чи психоемоційними особливостями, люди похилого віку, сім'ї з дітьми, іноземні туристи тощо);

✓ систематизувати наукові підходи до оцінювання рівня доступності та інклюзивності у закладах гостинності;

✓ представити теоретичні моделі організації інклюзивного сервісу, що застосовуються у готельному та ресторанному господарстві.

Студент має оцінити зростання популярності інклюзивних форм сервісу у ресторанному сегменті та їхній вплив на діяльність обраного

підприємства. Важливо проаналізувати, як заклад враховує потреби людей з обмеженими можливостями та інтегрує принципи рівності, доступності та соціальної відповідальності у корпоративну культуру. Необхідно визначити, яким чином інклюзивні рішення змінюють стандарти проектування інтер'єру, організації меню, способів подачі інформації та стилю комунікації між персоналом і гостями. Студент має оцінити, як впровадження інклюзивного сервісу сприяє підвищенню рівня сервісної культури та формує позитивне сприйняття закладу серед відвідувачів.

Тенденція до ***гнучкого управління бізнесом*** також відіграє визначальну роль у розвитку галузі. Підприємства зосереджуються на створенні адаптивних бізнес-моделей, здатних швидко реагувати на зміни ринку, запити гостей або економічні виклики. Це вимагає впровадження інновацій у логістику, закупівлі, виробництво страв, організацію сервісу, ціноутворення та маркетинг. Гнучкість управління стає стратегічною передумовою успіху, а здатність підприємства до швидкої адаптації є тим чинником, що визначає його життєздатність у конкурентному середовищі. *Студент має оцінити тенденцію до гнучкого управління бізнесом та її вплив на діяльність обраного підприємства гостинності. Слід детально проаналізувати, яким чином заклад формує адаптивні бізнес-моделі, здатні оперативно реагувати на зміни ринку, потреби гостей та економічні виклики. Важливо визначити механізми впровадження інновацій у сферу логістики, закупівлі, виробництво страв, організацію сервісу, ціноутворення та маркетинг. Студент має оцінити, як гнучкість управління стає стратегічною передумовою успіху та визначає життєздатність підприємства у конкурентному середовищі.*

Одним із суттєвих напрямів розвитку сучасної індустрії гостинності є ***орієнтація на досвідну економіку,*** у рамках якої головною цінністю стає не сам продукт або послуга, а комплекс вражень, що отримує гість. Підприємства прагнуть створити середовище, яке поєднує комфорт, емоції,

естетику та інтерактивність, формуючи простір, де кожен елемент — від запахів і звуків до технологічних рішень — є складовою загального враження. У ресторанному секторі це проявляється в авторських шоу-кухнях, концептуальних дегустаційних сетах, інтерактивних подачах страв або тематичних вечорах. У готельній сфері досвідний підхід знаходить вираження в розробці унікальних сценаріїв перебування, які враховують стиль життя гостей, особливості їхньої поведінки та індивідуальні потреби. Досвідна економіка підсилює конкурентоспроможність підприємства, оскільки формує емоційні прив'язки та мотивує гостей до повторних відвідувань. *Студент має оцінити вплив орієнтації на досвідну економіку на діяльність обраного підприємства гостинності. Важливо проаналізувати, як підприємство створює комплекс вражень для гостей, поєднуючи комфорт, емоції, естетику та інтерактивність. Необхідно визначити, яким чином досвідна економіка реалізується у ресторанному секторі через авторські шоу-кухні, концептуальні дегустаційні сети, інтерактивну подачу страв або тематичні вечори, а у готельній сфері — через унікальні сценарії перебування, що враховують стиль життя, поведінку та індивідуальні потреби гостей. Студент має оцінити, як такий підхід підвищує конкурентоспроможність підприємства, формує емоційні прив'язки та мотивує гостей до повторних відвідувань.*

Не менш важливою тенденцією є ***інтенсивний розвиток гастрономічного туризму***, який став окремим напрямом глобальної туристичної індустрії. Гастрономічні враження increasingly визначають вибір місця подорожі, сприяючи розвитку авторських ресторанів, ревіталізації локальних гастрономічних традицій та популяризації регіональної кухні. Гості прагнуть відчути автентичність місця через смак, дізнатися про унікальні продукти, рецептури, технології приготування. Роль ресторанів при готелях зростає, оскільки вони стають не допоміжними підрозділами, а самостійними гастрономічними майданчиками з власними концепціями, брендами та аудиторією. Для

студентів це означає необхідність вивчення гастрономічних традицій, розуміння кулінарної спадщини та здатність інтегрувати локальні елементи у сучасні концепції. *Студент має оцінити вплив розвитку гастрономічного туризму на діяльність обраного підприємства гостинності. Важливо проаналізувати, як гастрономічні враження впливають на вибір місця подорожі, сприяють розвитку авторських ресторанів, ревіталізації локальних гастрономічних традицій та популяризації регіональної кухні. Необхідно визначити, яким чином заклад інтегрує автентичність місця через смак, унікальні продукти, рецептури та технології приготування. Студент має оцінити роль ресторанів при готелях як самостійних гастрономічних майданчиків із власними концепціями, брендами та аудиторією, а також можливості використання локальних елементів у сучасних сервісних пропозиціях.*

Значний вплив на розвиток підприємств гостинності справляє ***зміна соціальних пріоритетів***. Сучасне суспільство дедалі більше орієнтується на баланс між роботою та відпочинком, на підтримку ментального здоров'я, на пошук місць для релаксації та відновлення. Це стимулює розвиток готельно-ресторанних комплексів, які пропонують програми відновлення, медитаційні практики, фізичні активності, консультації з дієтологами, спа-процедури, йога-сесії та інші форми здорового дозвілля. Такі послуги стають не додатковими, а інтегрованими у концепцію підприємства, що дозволяє формувати стійкий попит та створювати унікальні конкурентні переваги. *Студент має оцінити вплив зміни соціальних пріоритетів на діяльність обраного підприємства гостинності. Важливо проаналізувати, як сучасне суспільство орієнтується на баланс між роботою та відпочинком, підтримку ментального здоров'я та пошук місць для релаксації й відновлення. Необхідно визначити, яким чином підприємство інтегрує програми відновлення, медитаційні практики, фізичні активності, консультації з дієтологами, спа-процедури, йога-сесії та інші форми здорового дозвілля у*

свою концепцію. Студент має оцінити, як такі послуги формують стійкий попит та створюють унікальні конкурентні переваги закладу.

У сучасному управлінні стратегічними завданнями підприємств особливого значення набуває аналітика даних. Сучасні цифрові інструменти дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги інформації про поведінку гостей, їхні вподобання, частоту відвідувань, фінансові звички та реакцію на маркетингові активності. Це дає змогу підприємствам ефективніше прогнозувати попит, оптимізувати ціноутворення, формувати персоналізовані пропозиції та вдосконалювати операційні процеси. Використання даних у системі управління стає стратегічним ресурсом, що забезпечує довгострокові конкурентні переваги. *Студенту важливо зрозуміти методи аналізу даних і оцінити їх роль у діяльності обраного підприємства гостинності, зокрема способи збору та обробки інформації, а також вплив аналітики на прийняття управлінських рішень і формування конкурентних переваг.*

Розвиток індустрії гостинності залежить також від ***інновацій у транспортній та туристичній інфраструктурі***. Поява лоукостерів, удосконалення транспортних хабів, розвиток швидкісного залізничного транспорту, платформи онлайн-бронювання, глобальні системи резервування — усе це формує нові потоки туристів і сприяє розвитку готельно-ресторанної галузі. Підприємства повинні враховувати ці зміни при плануванні своєї діяльності, оскільки транспортна доступність і туристична мобільність безпосередньо впливають на рівень завантаженості готелів та відвідуваність ресторанів. *Студент має оцінити вплив інновацій у транспортній та туристичній інфраструктурі на діяльність обраного підприємства гостинності. Важливо проаналізувати, як поява лоукостерів, удосконалення транспортних хабів, розвиток швидкісного залізничного транспорту, платформи онлайн-бронювання та глобальні системи резервування формують нові потоки туристів. Необхідно визначити, яким чином підприємство враховує ці зміни при плануванні*

діяльності, оскільки транспортна доступність і туристична мобільність безпосередньо впливають на рівень завантаженості готелів та відвідуваність ресторанів.

Важливу роль у розвитку готельно-ресторанної індустрії ***відіграють природно-кліматичні та еколого-географічні чинники***, які формують туристичну привабливість території, визначають сезонність попиту, обумовлюють доступність локальних продуктів та впливають на концепції підприємств. Кліматичні особливості регіону, природні ресурси, рекреаційний потенціал та екологічний стан території стають основою для спеціалізації готельно-ресторанних комплексів, розвитку оздоровчих та wellness-програм, використання локальних інгредієнтів і формування стратегії позиціювання підприємства. У межах цього підрозділу студент повинен оцінити, яким чином природно-кліматичні умови та еколого-географічні характеристики регіону впливають на діяльність обраного підприємства, його спеціалізацію, сезонність, сервісні рішення та конкурентоспроможність.

Використання ***зелених технологій*** стає важливим напрямом інновацій у сфері гостинності. Підприємства переходять на системи енергозбереження, використовують сонячні панелі, системи рекуперації тепла, автоматизовані системи обліку ресурсів. У ресторанах дедалі частіше застосовуються «зелені» кухні: низькоенергоспоживче обладнання, перероблювані матеріали, екологічні методи очищення. У готелях поширюється практика заміни одноразових засобів догляду на багаторазові, впровадження систем повторного використання води, встановлення станцій для заряджання електромобілів. Екологічна відповідальність стає ознакою сучасного підприємства, а її інтеграція у концепцію впливає на репутацію та рівень довіри гостей. *Студент має оцінити вплив використання зелених технологій на діяльність обраного підприємства гостинності. Важливо проаналізувати, як заклад впроваджує системи енергозбереження, сонячні панелі, системи*

рекуперації тепла та автоматизовані системи обліку ресурсів. Необхідно визначити, яким чином ресторани використовують низькоенергоспоживче обладнання, перероблювані матеріали та екологічні методи очищення, а готелі — замінюють одноразові засоби догляду на багаторазові, впроваджують системи повторного використання води та встановлюють зарядні станції для електромобілів. Студент має оцінити, як інтеграція екологічної відповідальності впливає на репутацію підприємства та рівень довіри гостей.

Особливу роль відіграє ***урбаністичний розвиток***, що впливає на концепції підприємств гостинності, особливо в мегаполісах. Готелі та ресторани стають частиною комплексних міських просторів, які об'єднують комерційну, житлову, соціальну та культурну інфраструктуру. Підприємства можуть бути інтегровані в торгові центри, бізнес-центри, житлові квартали, транспортні вузли, культурні кластери. Ця інтеграція формує нові моделі поведінки гостей та створює додаткові можливості для залучення різних аудиторій. Урбаністичні тенденції також впливають на дизайн і структуру підприємств, стимулюючи розвиток компактних, функціональних, багатофункціональних форматів. *Студент має оцінити вплив урбаністичного розвитку на діяльність обраного підприємства гостинності. Важливо проаналізувати, як готелі та ресторани інтегруються у комплексні міські простори, що об'єднують комерційну, житлову, соціальну та культурну інфраструктуру. Необхідно визначити, яким чином підприємство взаємодіє з торговими центрами, бізнес-центрами, житловими кварталами, транспортними вузлами та культурними кластерами. Студент має оцінити, як урбаністичні тенденції формують нові моделі поведінки гостей, стимулюють розвиток компактних, функціональних та багатофункціональних форматів і створюють додаткові можливості для залучення різних аудиторій.*

У сучасному світі особливо сильним стимулом для розвитку індустрії гостинності є ***інтелектуалізація споживача.*** Гості стають більш

інформованими, усвідомленими, вимогливими. Вони порівнюють ціни, читають відгуки, аналізують інформацію, шукають кращі пропозиції. Це підштовхує підприємства до прозорості, чесності, відкритості у комунікації, адже приховати недоліки сьогодні практично неможливо. Високий рівень інформованості гостей означає, що концепція підприємства повинна бути не лише привабливою, але й правдивою, реалістичною і такою, що відповідає фактичним властивостям сервісу. *Студент має оцінити вплив інтелектуалізації споживача на діяльність обраного підприємства гостинності. Важливо проаналізувати, як високий рівень інформованості гостей, їхня усвідомленість і вимогливість впливають на формування концепції підприємства. Необхідно визначити, як заклад забезпечує прозорість, чесність та відкритість у комунікації, а також як реалістичність і правдивість подачі послуг підвищують довіру та лояльність гостей. Студент має оцінити, яким чином адаптація до потреб інтелектуалізованого споживача формує конкурентні переваги підприємства.*

Тенденція до розширення ***міжнародних стандартів обслуговування*** також суттєво впливає на розвиток галузі. Міжнародні готельні мережі запроваджують універсальні стандарти сервісу, впроваджують політику рівності, стандарти інклюзивності, вимоги щодо якості харчових продуктів, норми безпеки й санітарії. Ці стандарти поширюються на локальні підприємства, підвищуючи загальний рівень сервісу в галузі. У результаті відбувається поступове зміцнення професійної культури, формування стійкої системи компетентностей та розвиток нових підходів до організації сервісу. *Студент має оцінити вплив розширення міжнародних стандартів обслуговування на діяльність обраного підприємства гостинності. Важливо проаналізувати, як впровадження універсальних стандартів сервісу, політики рівності та інклюзивності, вимог до якості харчових продуктів, норм безпеки та санітарії впливає на локальні заклади. Необхідно визначити, як стандарти*

сприяють підвищенню професійної культури, формуванню стійкої системи компетентностей і розвитку нових підходів до організації сервісу, а також як це зміцнює загальний рівень обслуговування у галузі.

Підсумовуючи всі зазначені тенденції, можна стверджувати, що готельно-ресторанна індустрія розвивається в умовах динамічних і багатовекторних змін, які вимагають від підприємств гнучкості, інноваційності, стратегічного мислення та високої професійності. Тенденції цифровізації, екологічності, персоналізації, гастрономічного розвитку, урбаністичної інтеграції, wellness-орієнтації, інклюзивності та гнучкого управління перетворюють сучасні підприємства гостинності на складні соціально-економічні системи. Вивчення цих тенденцій є ключовим елементом теоретико-методичних засад підготовки студентів спеціальності «Готельно-ресторанна справа», оскільки дозволяє не лише зрозуміти сучасний стан індустрії, але й прогнозувати її майбутній розвиток. Знання актуальних тенденцій та чинників формує у студентів здатність приймати ефективні управлінські рішення, створювати актуальні концепції підприємств та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку гостинності. Завершуючи теоретичний аналіз, слід підкреслити, що сучасна індустрія гостинності вимагає від фахівців стратегічного бачення, здатності до аналітичної оцінки, творчого підходу та розуміння глобальних трансформацій, які формують нові стандарти та підходи до організації готельно-ресторанної діяльності

ОТЖЕ, у Розділі 1 необхідно висвітлити:

1. ***Типи, класифікація й спеціалізація підприємств готельно-ресторанного господарства.*** У цьому аспекті необхідно розкрити сутність підприємств готельного та ресторанного господарства, їх організаційно-функціональні особливості, види та форми обслуговування, рівень сервісу, інноваційні компоненти діяльності, а також специфіку спеціалізації відповідно до сучасних форматів ринку гостинності.

2. **Рівень розвитку туристичної інфраструктури.** Слід охарактеризувати інфраструктурне середовище, у межах якого функціонує індустрія гостинності: транспортну, рекреаційну, інформаційну, логістичну та комунікаційну інфраструктуру; визначити її вплив на доступність туристичних потоків, інвестиційні можливості та потенціал розвитку підприємств ГРГ.

3. **Природно-кліматичні та еколого-географічні чинники.** Доцільно оцінити природні ресурси території, кліматичні умови, екологічний стан, рекреаційний потенціал та географічне розташування, оскільки ці характеристики суттєво визначають сезонність діяльності, спеціалізацію підприємств, рівень туристичної привабливості та можливості сталого розвитку.

4. **Соціально-економічні аспекти діяльності підприємств.** Варто проаналізувати демографічні особливості населення, рівень платоспроможності споживачів, тенденції споживчої поведінки, стан ринку праці, економічну динаміку, регуляторне середовище та інші чинники, які впливають на операційну діяльність, конкурентоспроможність і позиціювання підприємств готельно-ресторанної індустрії.

5. **Спільні проблеми галузі та напрями її розвитку.** У цьому пункті необхідно окреслити ключові виклики індустрії гостинності (кадрові, фінансові, інфраструктурні, технологічні, безпекові, екологічні), а також визначити стратегічні напрями розвитку: цифровізацію, інноваційність, модернізацію сервісу, впровадження сталих практик, розвиток гастрономічних і тематичних концепцій, підвищення конкурентної стійкості підприємств.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ОБРАНОГО ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ).

У другому розділі необхідно здійснити аналіз сервісно-виробничого процесу обраного підприємства індустрії гостинності (готельного закладу або закладу ресторанного господарства). Надається характеристика та основні аспекти роботи обраного підприємства протягом минулих 3...5 років; аналізуються організаційні, управлінські, економічні аспекти роботи (юридична назва, спеціалізація, номерний фонд, характеристика послуг та відповідних служб, характеристика структури та окремих підрозділів, завантаженість, характеристика закладів ресторанного господарства при готельному підприємстві, сильні та слабкі сторони, SWOT-аналіз і т.п.).

Розділ 2 складається з чотирьох підрозділів та являє собою логічне завершення аналізу діяльності обраного готельно-ресторанного комплексу:

2.1. Загальна характеристика підприємства та його послуг

2.2. Аналіз організаційно-виробничого процесу готельних і ресторанних підрозділів

2.3. Оцінка конкурентного середовища та ринкового позиціонування підприємства

2.4. Виявлення проблем та резервів підвищення ефективності діяльності

У підрозділі ***«2.1. Загальна характеристика підприємства та його послуг»*** здобувач освіти повинен подати всебічний аналіз підприємства готельно-ресторанного господарства, що було обрано об’єктом дослідження.

Підрозділ 2.1 є ключовим структурним елементом кваліфікаційної роботи, оскільки забезпечує комплексне розуміння підприємства, що виступає об’єктом дослідження. Саме на цьому етапі студент формує загальну характеристику закладу, визначає його специфіку, концептуальну спрямованість та потенціал розвитку відповідно до теми роботи.

При підготовці цього розділу студент має:

- адаптувати опис підприємства відповідно до тематики кваліфікаційної роботи;

- проаналізувати діяльність закладу крізь призму професійної спеціалізації;
- встановити відповідність між концепцією підприємства та проблематикою дослідження;
- використовувати сучасні методи інформаційного аналізу;
- виокремити потенціал для впровадження інноваційних рішень, релевантних темі дослідження.

Методика написання цього підрозділу вимагає аналітичності, послідовності та орієнтації на унікальні характеристики обраного об’єкта. Текст має містити не лише описову інформацію, але й інтерпретацію та оцінку даних.

Метою підрозділу є формування комплексної характеристики підприємства готельно-ресторанного господарства, що передбачає:

- виявлення особливостей функціонування закладу у контексті теми дослідження;
- аналіз спектра послуг, їх якості, асортименту та відповідності ринковим очікуванням;
- оцінку концептуальної спрямованості підприємства та його позиціонування;
- дослідження цифрової присутності закладу (офіційний сайт, соціальні мережі, платформи для бронювання);
- формування висновків щодо сильних і слабких сторін діяльності закладу.

У підготовці тексту студент має уникати прямого копіювання інформації з джерел. Інформація повинна бути структурована у форматі логічної послідовності: *загальна характеристика → деталізація → аналітичний огляд → висновки.*

При написанні даного підрозділу студенту рекомендується використовувати таку структуру:

1. Загальна інформація про підприємство.

2. Характеристика послуг та можливостей сервісу.
3. Огляд відгуків гостей (рейтинг та коментарі).
4. Аналіз офіційного сайту.
5. Аналіз соціальних мереж.
6. Цільова аудиторія
7. Узагальнені висновки щодо сильних і слабких сторін.

Для кращого розуміння методики у роботі доцільно наводити приклади застосування логіки опису залежно від теми дослідження. *Приклади тематичної адаптації: Велнес-готель*: акцент на екологічній зоні розташування, рекреаційному потенціалі; детальна характеристика wellness-центру, SPA-комплексів, програм харчування; аналіз відгуків щодо чистоти та релаксаційних послуг; оцінка стилю представлення wellness-філософії на сайті. *Гастрономічний готель*: детальний аналіз ресторанної концепції, джерел постачання сировини, локального продукту; огляд дегустаційних меню та авторських страв; у соцмережах – аналіз візуального контенту страв і репутації шеф-кухаря.

Підготовка підрозділу 2.1 потребує активного використання сучасних методів збору, систематизації та аналізу інформації. Це сприяє формуванню компетенцій майбутнього фахівця у сфері аналітики, маркетингу, сервіс-менеджменту та управління якістю.

Інформація, що включається до роботи, повинна бути:

- ✓ перевіреною — мати достовірне джерело;
- ✓ актуальною — відповідати сучасному стану підприємства;
- ✓ аналітично опрацьованою — містити висновки студента;
- ✓ інтерпретованою в контексті теми;
- ✓ оригінально поданою, без копіювання.

1. Загальна інформація про підприємство. Загальна характеристика підприємства готельно-ресторанного господарства у кваліфікаційній роботі є базою, на якій будується весь подальший аналіз технологічних, сервісних, інноваційних і концептуальних процесів. Вона дозволяє

студенту продемонструвати рівень розуміння функціонування конкретного об’єкта дослідження та здатність адаптувати загальні теоретичні положення до характеристик саме того закладу, що відповідає обраній темі бакалаврської роботи. На відміну від попереднього теоретичного розділу 1.2, який описує узагальнені моделі готельно-ресторанних комплексів, цей розділ переходить до аналізу реального підприємства, встановлення його особливостей, визначення сильних і слабких сторін, а також рівня готовності до впровадження інновацій відповідно до теми дослідження.

Під час вивчення підприємства студент повинен використовувати комплексний підхід, який включає зіставлення фактичних характеристик закладу з вимогами, що випливають із теми бакалаврської роботи. Наприклад, якщо мова йде про гастрономічний готель, особливий акцент робиться на продуктовій ідентичності, концепції харчування, використанні локальних фермерських продуктів. Якщо підприємство позиціонується як еко-готель, увага зосереджується на екологічному менеджменті, застосуванні натуральних матеріалів, ресурсозбереженні та наявності екологічно безпечних продуктів харчування, зокрема продуктів з переробки конопель. У випадку велнес-готелів ключовими стають характеристики інфраструктури відпочинку, SPA, спортивних зон, а також меню, наповненого білкововмісними або функціональними продуктами. Це означає, що універсальна структура розділу 2.1 залишається однаковою для всіх студентів, але її зміст набуває різного тематичного акценту залежно від обраної теми.

Цей блок виступає фундаментальною частиною підрозділу, оскільки формує «портрет» підприємства готельно-ресторанної сфери. Інформація подається стисло, логічно, з урахуванням специфіки теми.

Перше, що студенту потрібно обґрунтувати – це місце розташування підприємства, а саме:

- *точна адміністративна адрес*. Першим елементом характеристики є місце розташування підприємства. Це не формальна

вказівка на адресу, а повноцінний аналіз територіального середовища, у якому функціонує заклад. Адже, локація визначає половину успіху закладу, оскільки впливає на попит, цільову аудиторію, емоційне сприйняття та конкурентні переваги. Для курортних та рекреаційних готелів важливими будуть природно-кліматичні особливості, наявність зелених зон, близькість до пляжів, парків, санаторних комплексів, джерел мінеральних вод. У гастрономічних готелів особливістю стає інтегрованість у локальне гастрономічне середовище, близькість фермерських господарств та виробників локальної продукції. У сімейних готелів акцент переміщується на безпеку, комфорт і наявність інфраструктури для дітей, а у бутик-готелів — на унікальність архітектурного та історичного середовища. *Наприклад:* об'єктом дослідження є ресторан, розташований за адресою м. Київ, вул. Івана Франка, 22. Локація знаходиться в центральній частині міста, у межах історичного та культурного осередку столиці. Вулиця характеризується високою діловою та туристичною активністю, що забезпечує стабільний потік потенційних відвідувачів. У безпосередній близькості розташовані Національний академічний театр опери та балету України, декілька бізнес-центрів, готельні комплекси та пішохідні маршрути, що формують високий рівень привабливості території для закладів громадського харчування.

- *<u>особливості туристичної чи рекреаційної зони.</u>* *Наприклад:* Ресторан інтегрований у структуру центральної туристичної зони Києва, що вирізняється значною концентрацією історичних пам'яток, культурних інституцій і рекреаційних об'єктів. Територія є популярною серед іноземних туристів і внутрішніх відвідувачів завдяки наявності екскурсійних маршрутів, музеїв, театрів і зелених міських просторів. Висока туристична активність створює сприятливі умови для стабільного функціонування ресторану та сприяє його включенню в гастрономічну карту міста. Для зручності, у роботі студент може оформити таблицю по

прикладу таблиці 2.1, де зазначити вид інфраструктури та певне значення даного закладу для ГРК, що досліджується.

Таблиця 2.1

Аналіз дозвіллєвої інфраструктури району (приклад)

Вид інфраструктури	Наявність в радіусі 1 км	Приклади	Значення для ресторану
Театри	так	Національна Опера України	Потік гостей перед/після вистав
Музеї та галереї	так	Літературно-меморіальний музей Франка	Притягує туристів
Парки	так	Парк ім. Т. Шевченка	Сімейні групи, туристи, прогулянкові маршрути
Бізнес-центри	так	БЦ «Leonardo», офісні кластери на Ярославовому Валу	Ділові ланчі, бізнес-зустрічі
Готелі	так	Premier Palace, CityHotel	Формують додатковий попит
Кінотеатри	так	«Київська Русь»	Вечірній трафік
Нічні клуби	частково	нічні лаунж-зони	Нічний сегмент

- *природно-кліматичні умови. Наприклад:* клімат району належить до помірно-континентального, з теплим літом і м’якою зимою, що є сприятливим для діяльності закладів гостинності протягом усього року. У теплий період можливе обладнання літнього майданчика на прилеглій території, що підвищує місткість ресторану та приваблює відвідувачів, зокрема туристів у сезон активних подорожей. Наявність зелених зон поблизу формує комфортний мікроклімат і покращує загальне середовище для гостей.

- *інфраструктурні характеристики. Наприклад:* Район має розгалужену та зручну інфраструктуру. У пішій доступності від ресторану розташовані станція метро “Університет”, трамвайні та автобусні зупинки, що забезпечує швидке транспортне сполучення з різними частинами міста. Поблизу знаходяться парки, пішохідні бульвари, готельні комплекси, торговельні та офісні центри, що створює стійкий потік потенційних клієнтів. Наявність можливості облаштування гостьової парковки підвищує доступність ресторану для автовідвідувачів. Студенту необхідно

оформити таблицю 2.2, у якій подати основні інфраструктурні характеристики території, де розташований ресторан. Під час заповнення слід проаналізувати доступність транспортних вузлів, наявність об’єктів соціально-культурного та туристичного значення, ділових центрів, парків, готелів, а також можливості паркування. У прикладі подано орієнтовний варіант опису.

Таблиця 2.2

Інфраструктурні характеристики ресторану (приклад)

Показник	Характеристика
1	**2**
Транспортна доступність	Район має розгалужену та зручну транспортну інфраструктуру. У пішій доступності від ресторану розташовані станція метро «Університет», трамвайні та автобусні зупинки, що забезпечує швидке транспортне сполучення з різними частинами міста.
Близькість до туристично привабливих місць	Неподалік знаходяться міські парки, пішохідні бульвари, культурні об’єкти та музеї, що робить локацію привабливою для туристів і прогулянкових маршрутів.
Оточення (готелі, ТРЦ, бізнес-центри)	У безпосередній близькості — кілька готельних комплексів, торговельно-розважальні й офісні центри. Це створює стабільний потік потенційних клієнтів: туристів, бізнес-мандрівників, працівників офісів.
Паркування	Є можливість облаштування гостьової парковки поблизу закладу, що підвищує зручність для автовідвідувачів. Поряд знаходиться платна охоронювана стоянка.
Пішохідна доступність	Зручні пішохідні маршрути, освітлені вулиці, наявність тротуарів та пішохідних зон, що полегшує доступ гостей до ресторану.
Комунальна інфраструктура	Район забезпечений усіма необхідними комунікаціями: електро-, водо- та теплопостачанням, стабільним інтернет-покриттям.
Безпека району	Локація має високий рівень безпеки, поруч розташовані заклади охорони правопорядку та приватні охоронні структури.

- *рівень конкурентного оточення. Наприклад*: Аналіз конкурентного середовища засвідчує високу насиченість території закладами громадського харчування різних форматів: від невеликих кафе до ресторанів середнього та преміального класу. Такий рівень конкуренції вказує на значний попит на гастрономічні послуги в даній зоні та водночас потребує формування унікальної концепції ресторану. Конкурентне оточення стимулює заклад до впровадження сучасних стандартів

обслуговування, оновлення меню та активної маркетингової діяльності для успішного позиціонування на ринку. При аналізі конкурентного середовища, у роботі студенту потрібно оформити таблицю по прикладу таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз прямих конкурентів у радіусі 500 метрів

Назва закладу	**Тип/ формат**	**Відстань від об'єкта**	**Ціновий сегмент**	**Середній рейтинг (Google)**	**Унікальні особливості**	**Вплив на конкурен-цію**
Ресторан "Опера"	авторська кухня	180 м	високий	4.6	Вид на театр, меню дегустаційного формату	Конкурент у преміум-сегменті
Trattoria Zucca	італійська кухня	230 м	середній	4.4	Сімейний формат, паста ручної роботи	Конкурент за сімейну та туристичну аудиторію
Simple Café	модерна європейська кухня	300 м	середній	4.3	Сніданки весь день, інстаграмний інтер'єр	Конкурент у молодіжному сегменті
Кафе "Франко"	кафе-кондитерсь-ка	90 м	низький/ середній	4.2	Власна випічка, ранковий трафік	Конкурент за ранкову аудиторію

Спершу надається коротка характеристика туристично-рекреаційної (кліматичні умови, природно-заповідні території, природно-рекреаційні та історико-культурні ресурси) або ділової (економічні показники, концентрація ділової активності тощо) привабливості регіону, субрегіону, міста або району, у якому розташоване підприємство індустрії гостинності.

Далі аналізується значущість регіону, особливості розвитку ділової активності на місцевому рівні, зовнішні зв'язки міста та району, а також розвиток індустрії розваг і відпочинку, транспортної інфраструктури та інших супутніх сфер. Для наочності рекомендується використовувати таблиці, діаграми та графіки.

2. Тип та класифікація підприємства. Після аналізу локації студент переходить до визначення типу підприємства та його

організаційно-функціональної специфіки. Методика підготовки підрозділу 2.1 передбачає аналітичне зіставлення формального типу закладу (готель, ресторан, туристичний комплекс, бутик-готель, велнес-готель тощо) з реальною практичною діяльністю об’єкта. Студент має оцінити, наскільки офіційна класифікація відповідає фактичному змісту послуг, спектру сервісу та спеціалізації закладу. Такий підхід допомагає виявити унікальні особливості підприємства, зрозуміти його місце на ринку та підготувати ґрунтовний аналітичний опис для кваліфікаційної роботи. Це означає, що якщо заклад позиціонує себе як бутик-готель, він повинен відповідати ознакам індивідуалізації сервісу, дизайнерської унікальності номерного фонду, обмеженої кількості номерів і високої персоналізації обслуговування. Якщо ж заклад декларує статус гастрономічного готелю, він повинен мати ресторанний підрозділ із власною гастрономічною концепцією, авторським меню, локальними продуктами, високою культурою подачі та наявністю шеф-кухаря як ключової фігури бренду.

У роботі необхідно зазначити:

- функціональне призначення (готель, ресторан, комплексна установа);
- форму власності;
- категорію (зірковість, рівень ресторану);
- спеціалізацію (бутик-готель, курортний, туристичний, велнес, гастрономічний тощо).

У таблиці 2.4 наведено, які аспекти студент має обґрунтувати під час аналізу типу та класифікації підприємства, таблиця 2.5 демонструє приклад заповнення для ресторану, описаного раніше, а таблиця 2.6 – приклад заповнення для готелів типу курортний та велнес-готель.

Таблиця 2.4

Аналіз типу та функціональної специфіки підприємства

Параметр	Що описує студент	Приклад/Пояснення	Аналітичний акцент
Функціональне призначення	Основний вид діяльності закладу	Готель, ресторан, туристичний комплекс, комплексна установа	Порівняти офіційний тип із фактичним спектром послуг
Форма власності	Юридичний статус підприємства	Державна, приватна, змішана	Визначає організаційні особливості та рівень автономії
Категорія / зірковість	Рівень закладу, престижність	3*, 4*, 5* для готелів; рівень ресторану (середній, преміум)	Порівняти з реальною якістю сервісу та оснащенням
Спеціалізація	Тематична чи концептуальна спрямованість	Бутик-готель, велнес-готель, гастрономічний, курортний, туристичний	Перевірити відповідність концепції закладу фактичним характеристикам, меню, послугам
Фактична діяльність	Реальні послуги та сервіси, що надаються	Наприклад: бутик-готель — індивідуальні дизайнерські номери, обмежена кількість місць, персоналізація обслуговування; гастрономічний — ресторан із авторським меню, локальні продукти, шеф-кухар	Зіставлення з офіційним типом; виявлення унікальних рис закладу
Аналітичний висновок	Узагальнена оцінка відповідності закладу формальному типу	Заклад повністю відповідає заявленому типу / частково / не відповідає	Допомагає студенту зробити аналітичний опис для кваліфікаційної роботи

Таблиця 2.5

Аналіз типу та функціональної специфіки ресторану (приклад)

Параметр	Ресторан	Аналіз типу та функціональної специфіки ресторану
1	**2**	**3**
Функціональне призначення	Ресторан із авторською кухнею та дегустаційними меню	Заклад відповідає заявленому типу гастрономічного ресторану; перевірено наявність авторських страв і дегустаційних меню

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
Форма власності	Приватна	Приватна форма власності дозволяє гнучко керувати послугами та впроваджувати нові сервіси
Категорія / рівень	Ресторан середнього/вищого сегменту (середній чек 400–700 грн)	Сервіс відповідає сегменту середнього/вищого рівня: якість обслуговування, інтер'єр, наявність банкетних залів та бізнес-ланчів, літній майданчик
Спеціалізація	Гастрономічний ресторан: локальні продукти, авторські страви, шеф-кухар як брендова фігура	Меню та подача страв реалізують гастрономічну концепцію; шеф-кухар є ключовою фігурою бренду
Фактична діяльність	Обслуговування відвідувачів у залі та на літньому майданчику; дегустаційні меню; авторські страви; обслуговування банкетів і бізнес-ланчів	Виявлено унікальні риси закладу та конкурентні переваги: авторські дегустаційні сети, спеціальні пропозиції для гурманів
Аналітичний висновок	Ресторан повністю відповідає заявленому типу гастрономічного закладу; пропонує унікальний спектр послуг та високий рівень персоналізації	Заклад реалізує заявлену концепцію на практиці; сильні сторони – унікальне меню, високий рівень обслуговування; недоліків у межах теми роботи не виявлено

Таблиця 2.6

Аналіз типу та функціональної специфіки готелю (приклад)

Параметр	**Курортний готель**		**Велнес-готель**	
	Приклад	**Аналітичний акцент**	**Приклад**	**Аналітичний акцент**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Функціональне призначення	Курортний готель із власною інфраструктурою відпочинку (басейн, SPA, ресторан)	Заклад відповідає заявленому типу курортного готелю; надає комплекс послуг для відпочинку та релаксу	Велнес-готель із фокусом на SPA, фітнес, здорове харчування	Заклад відповідає типу велнес-готелю; спеціалізація – оздоровчий та активний відпочинок
Форма власності	Приватна компанія	Приватна власність забезпечує гнучкість у розвитку сервісів та програм відпочинку	Приватна компанія	Забезпечує швидке оновлення сервісів та впровадження оздоровчих програм

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5
Категорія / рівень	4-зірковий готель із високим рівнем сервісу	Обслуговування, інтер'єр та додаткові сервіси відповідають заявленому класу готелю	4-зірковий або бутик-готель із високим рівнем сервісу	Сервіс, SPA-зони та програми харчування відповідають заявленому сегменту
Спеціалізація	Курортний готель: SPA, оздоровчі процедури, розваги для сімей	Реалізує заявлену концепцію через SPA-програми, активності для сімей, оздоровчі послуги	Велнес-готель: SPA, фітнес-центри, здорове харчування, релакс-програми	Оцінюється відповідність концепції: кількість оздоровчих послуг, якість SPA та фітнес-програм, наявність здорового меню
Фактична діяльність	Номери з видом на море/ліс, басейн, SPA, ресторан, дитячі програми	Виявлені унікальні риси: комплекс оздоровчих та розважальних послуг, інтеграція з природним середовищем	SPA-процедури, фітнес-програми, йога, дієтичне харчування, масажі, релакс-зони	Виявлені унікальні риси: спеціалізовані велнес-програми, персоналізовані пакети оздоровлення, інтеграція з природним оточенням
Аналітичний висновок	Готель відповідає заявленому типу курортного закладу	Сильні сторони: комплексність послуг, високий рівень сервісу, природне оточення; недоліки відсутні у межах теми роботи	Готель повністю реалізує заявлену велнес-концепцію	Сильні сторони: широкий спектр оздоровчих програм, висока персоналізація, професійний персонал; недоліки відсутні у межах теми роботи

3. Історія розвитку підприємства. Наступним важливим напрямом характеристики є історія створення та розвитку підприємства. Важливо знати, що цей елемент не є простим описом «року відкриття», а професійним аналізом етапів модернізації, концептуальних змін, впровадження нових сервісних, технологічних та маркетингових рішень.

Історія підприємства повинна показати, яким чином змінювався заклад, які оновлення були впроваджені, що стало відповіддю на ринкові виклики та як ці модернізації співвідносяться з темою роботи.

Для закладів з інноваційними концепціями історія розвитку часто включає моменти:

- зміни кухні та підходів до харчування;
- запрошення нового шеф-кухаря;
- відкриття SPA-зони або впровадження wellness-програм;
- запровадження екологічних стандартів;
- реконструкції номерного фонду;
- введення нових технологій персоналізованого харчування;
- появу спеціалізованих меню (функціональних, дієтичних, геріатричних, білкових, релігійно орієнтованих).

Такі зміни демонструють, чи має заклад досвід адаптації під інноваційні концепції, чи готовий він до подальшого впровадження елементів, які студент аналізуватиме у кваліфікаційній роботі.

Особливо рекомендується охопити такі елементи:

- рік заснування;
- ключові етапи реконструкції;
- зміни у концепції;
- появу нових сервісів чи закладів харчування;
- залучення шеф-кухарів, бренд-менеджерів;
- впровадження інноваційних технологій.

4. Опис та аналіз послуг. У продовження загальної характеристики підприємства важливим елементом дослідження стає опис і аналіз послуг, що надаються підприємством готельно-ресторанного господарства. Адже в сучасних умовах ринку просте перерахування послуг є недостатнім і не відповідає методичним вимогам до кваліфікаційної роботи. Студент повинен не тільки зібрати інформацію, але й зрозуміти логіку її взаємозв’язку, якість пропозиції та ступінь відповідності темі своєї роботи.

З точки зору науково-методичної логіки, аналіз послуг повинен показати, наскільки комплексно працює підприємство, чи є його сервісні й технологічні рішення цілісними, наскільки вони узгоджені з позиціонуванням готелю або ресторану на ринку, і які елементи мають потенціал для удосконалення. Оскільки в посібнику розглядається дев’ять типів концепцій (гастрономічна, велнес-направлена, екологічна, сімейна, рекреаційна, бутик-орієнтована, кейтерингова, туристична з функціональним харчуванням, з геріатричними або апітерапевтичними елементами), то студент повинен уміти адаптувати аналіз під конкретну тематику.

Послуги підприємства ГРГ варто розглядати в межах чотирьох взаємопов’язаних блоків:

- послуги розміщення,
- послуги харчування,
- додаткові й супутні послуги,
- спеціалізовані послуги.

Усі ці елементи формують загальну картину діяльності підприємства, а тому студент повинен вміти виділити ключові аспекти й подати їх так, щоб читач міг зрозуміти стратегічний напрям розвитку закладу.

Послуги розміщення оцінюють за такими характеристиками, як кількість номерів, їх типологія, стиль інтер’єру, технічне оснащення, рівень ремонту й відповідність стандартам категоризації. Якщо студент працює над темами, що вимагають високого рівня комфорту та спеціалізованих умов проживання, він повинен особливо уважно аналізувати цей блок. Наприклад, у готелях з геріатричним профілем важливо враховувати доступність (ліфти, поручні, ширину проходів), якість матраців, освітлення, систему безпеки. У велнес-готелях акцент робиться на просторих номерах, повітряно-термічному режимі, наявності релаксаційних зон, натуральних матеріалів, а також продукції для догляду.

Щоб структура цього аналізу була зрозумілою студенту, у посібнику пропонується зразкова таблиця, яку він може оформити у своїй роботі.

Таблиця 2.7

Орієнтовна характеристика послуг розміщення

Елемент оцінювання	Суть характеристик	Приклад інтерпретації для різних тематик
Типи номерів	Стандарт, напівлюкс, люкс, сімейні, тематичні	Для бутик-готелю — унікальний дизайн кожного номера
Матеріально-технічне оснащення	Меблі, техніка, текстиль	Для рекреаційного готелю — ортопедичні матраци, тихі кондиціонери
Доступність і безпека	Ліфти, поручні, кнопки виклику	Для геріатричного меню — умови безпечного проживання літніх людей
Дизайн і стиль	Сучасний, еко, мінімалістичний	Для еко-готелю — використання деревини, природних кольорів
Відповідність темі	Ступінь адаптації під концепцію	Для велнес-готелю — спокійні тони, натуральні текстури

Після аналізу послуг розміщення студент переходить до розгляду *послуг харчування*. Це один із найбільш важливих блоків для тем кваліфікаційної роботи, оскільки більшість тем прямо чи опосередковано стосуються специфічних програм харчування, особливих продуктів або інноваційних концепцій меню. При описі послуг харчування потрібно уникати переліків без аналітики. Натомість важливо показати, наскільки меню підприємства узгоджене з його концепцією та темою роботи.

Наприклад, для гастрономічного готелю ключовими характеристиками будуть: наявність локальних фермерських продуктів, авторські позиції меню, дегустаційні сет-меню, високий рівень презентації страв. Для готелів із геріатричним меню важливими стануть: механічне та хімічне щадіння, знижена калорійність, обмеження солі та цукру, підвищений вміст мікронутрієнтів. У велнес-готелях та готелях з функціональним харчуванням увага спрямована на білкововмісні, низькокалорійні, антиоксидантні, пробіотичні продукти. Для еко-готелів

— на продукцію екологічного походження та використання рослинних альтернатив, зокрема продуктів переробки коноплі. Для сімейних готелів з мультикультурними традиціями — на наявність халяльних, кошерних, вегетаріанських і дієтичних варіантів. Для бутик-готелів — на персоналізоване харчування та індивідуальні меню за запитом. Для рекреаційних готелів — на лікувально-оздоровчі програми, апітерапевтичні елементи, медові продукти.

Щоб студент чітко структурував аналіз меню, у посібнику пропонується використовувати розширену таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Орієнтовна структура аналізу послуг харчування підприємства

Категорія меню	Питання для дослідження	Приклад інтерпретації
Асортимент	Кількість різних груп у меню та кількість позицій у кожній групі	Наявність авторських страв
Сировина	Походження продуктів	Органічні та локальні продукти
Технологія приготування	Здорові, щадні, авторські методи	Тушкування, варіння, запікання
Спеціальні меню	Відповідність темі роботи	Високобілкові та функціональні страви
Подача	Естетика, стиль, сервірування	Сучасні стандарти сервірування

Аналіз *додаткових послуг* є невід'ємним елементом характеристики. Додаткові послуги впливають на конкурентоздатність, на формування бренду, на емоційний комфорт гостей, та на глибину сприйняття закладу як життєвого простору. У цьому блоці важливо оцінити не лише наявність послуг, але й логіку їх побудови та ступінь відповідності загальній концепції підприємства. Наприклад, велнес-готель повинен мати SPA-зону, масажні кабінети, тренажерний зал, басейни, йога-зали. Гастрономічний готель — зали для дегустацій, майстер-класи, гастротури. Еко-готель — еко-маршрути, прокат велосипедів, контакт із природою. Рекреаційний готель — лікувальні процедури, медичні консультації,

апітерапевтичні сервіси. Сімейний готель — дитячі клуби, анімацію, кімнати для ігор. Бутик-готель — персональні консьєрж-послуги.

Спеціальні послуги готелю є стратегічним елементом у формуванні конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме вони визначають концептуальну унікальність закладу та забезпечують його позиціонування на сучасному ринку готельно-ресторанних послуг. На відміну від базових готельних функцій, які включають розміщення, стандартизоване харчування, прибирання й класичні сервісні операції, спеціальні послуги відображають філософію підприємства, орієнтацію на конкретні сегменти попиту та акцент на інноваціях.

Спеціальні послуги не можна розглядати ізольовано від концепції готелю. Вони є інструментами, які підтверджують тематичну спрямованість закладу. Гастрономічний готель демонструє це через кулінарні шоу, дегустаційні сет-меню та гастрономічні подорожі. Велнес-готель – через програми релаксації, SPA-процедури, послуги нутриціолога. Еко-готель – через використання природних ресурсів, еко-маршрути та продукти з переробки конопель. Рекреаційні готелі – через лікувально-оздоровчі комплекси, апітерапевтичні процедури, ароматерапію або фітотерапію. Бутик-готелі – через індивідуалізовані рішення, персонального консьєржа, авторське харчування. Сімейні готелі – через мультикультурні програми харчування, дитячі клуби та кімнати раннього розвитку.

Таким чином, спеціальні послуги стають головним маркером, який дозволяє зрозуміти, чи відповідає готель заявленій концепції та наскільки він готовий впроваджувати інновації, які студент аналізує у кваліфікаційній роботі.

Для систематизації спеціальних послуг у роботі бажано використати наступну концептуальну таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

Класифікація спеціальних послуг готелю

Ключові спеціальні послуги	Методичний коментар
Авторські сервірувальні рішення, демонстраційні сервіси, індивідуальна подача страв	Сервірування виступає як елемент візуальної комунікації
Дієтологічні консультації, медичний супровід, програми для людей 55+, оздоровчі процедури	Активно використовується принцип щадного харчування
Фітнес-тренування, йога-програми, SPA, детокс, консультації нутриціолога	Меню виступає частиною wellness-послуги
Еко-маршрути, майстер-класи з еко-кухні, продукти коноплі, zero-waste практики	Підкреслюється природність і стале виробництво
Виїзні фуршети, мобільні станції кухні, персональні банкетні рішення	Орієнтація на мобільність та адаптивність
Дегустаційні сети, гастротури, робота шеф-кухаря, food pairings	Основний акцент — локальні фермерські продукти
Дитячі клуби, меню для різних релігійних груп, культурні вечори	Харчові обмеження — стратегічний критерій
Програми антистрес, фітоконцепції, функціональні страви	Використовуються пробіотики, антиоксиданти
Еко-посуд, природні матеріали, green-сервірування	Сервіс як еко-процес
Особистий консьєрж, індивідуальні меню, підбір харчування	Концепція tailored nutrition
Медові процедури, вуликотерапія, інгаляції, масаж з медом	Готель стає місцем терапії

Після базової класифікації студент повинен надати детальну характеристику спеціальних послуг, обов’язково пояснюючи, як вони інтегруються у загальну концепцію підприємства. Адже спеціальні послуги можуть бути технологічними (процедури, програми), інформаційними (консультації, лекції), сервісними (індивідуальні послуги, майстер-класи), гастрономічними (спеціальні меню), рекреаційними (оздоровчі комплекси), екологічними (еко-маршрути, апітерапія). Саме тому аналіз повинен бути структурованим і продуманим.

Для детальнішої характеристики вводиться наступна аналітична таблиця, яку студент може використати у кваліфікаційній роботі.

Таблиця 2.10

Детальна характеристика спеціальних послуг готелю

Назва послуги	Суть змісту	Компетентності персоналу
SPA-програми	Масажі, процедури, басейни, сауни	Масажисти, косметологи
Дегустаційні меню	Авторські сети, локальні продукти	Шеф-кухар, сомельє
Еко-маршрути	Природні прогулянки, велотури	Інструктори, гіди
Анімація	Дитячі клуби, освітні програми	Аніматори, педагоги
Персоналізоване меню	Індивідуальний раціон	Дієтолог, нутриціолог
Апітерапія	Вуликотерапія, медові процедури	Апітерапевти
Кейтеринг	Виїзні фуршети, мобільні кухні	Кейтеринг-команди
Функціональне харчування	Страви зі спеціальними властивостями	Нутриціолог
Геріатричні програми	Щадні меню, ерготерапія	Геріатри, дієтологи

Потрібно врахувати, що спеціальні послуги мають оцінюватися не лише за описовими параметрами, але й за *ступенем адаптації до потреб споживача***,** *економічною доцільністю, рівнем персоналізації, ресурсозатратністю, відповідністю сучасним трендам***.**

Саме тому студенту пропонується додати у роботу третю таблицю, яка допоможе оцінити спеціальні послуги з аналітичної точки зору.

Таблиця 2.11

Оцінювання ефективності спеціальних послуг

Критерій	Показники
Індивідуалізація	Чи адаптується послуга до гостя?
Інноваційність	Новизна технологій, методів
Конкурентність	Чи відрізняє заклад від конкурентів?
Попит	Частота використання
Якість виконання	Кваліфікація персоналу

У завершальній частині студенти повинні усвідомити, що спеціальні послуги — це не додаток до основної діяльності, а стратегічний продукт, який формує імідж готелю та створює додану цінність. Вони дозволяють

підприємству виходити в окремі ринкові сегменти, підвищувати лояльність гостей, диференціювати свою пропозицію. Готелі, що пропонують спеціалізовані програми харчування, wellness-комплекси, еко-маршрути чи гастрономічні події, отримують стабільну конкурентну перевагу та стають більш привабливими для цільових аудиторій.

Для студентів, що виконують бакалаврські роботи, спеціальні послуги — це основа для подальшого формування інноваційних пропозицій. Аналіз спеціальних послуг допомагає зрозуміти, які напрями розвитку є найперспективнішими і де саме можна впроваджувати нові технології, стандарти, рецептури, програми або концепції.

5. Цільова аудиторія. Вивчення цільової аудиторії є одним з ключових етапів загальної характеристики підприємства, оскільки саме профіль гостей визначає логіку формування сервісу, меню, спеціальних послуг, маркетингових стратегій та концептуальних засад функціонування готелю. У сучасних дослідженнях готельно-ресторанної індустрії цільова аудиторія визначається як соціально-демографічна та психографічна група споживачів, що характеризується спільними потребами, мотивами, очікуваннями та специфічними вимогами до рівня надання послуг.

Визначення цільової аудиторії не обмежується загальними характеристиками типу “туристи”, “родини”, “ділові гості”. Для академічного дослідження студент повинен застосовувати комплексний підхід, включаючи вікові параметри, рівень доходу, стиль життя, стан здоров’я, харчові звички, релігійні обмеження, рівень фізичної активності та соціальні інтереси. Особливо важливо це для проєктів, орієнтованих на спеціалізовані типи готелів — гастрономічні, еко-готелі, рекреаційні заклади, бутик-готелі та готелі зі специфічними формами харчування.

Усі ці фактори повинні бути чітко інтегровані в опис підприємства, щоб у подальших розділах роботи студент міг обґрунтовано пропонувати зміни у меню, сервісі, стандартах обслуговування або організаційно-управлінських рішеннях.

Для систематизації інформації у підручнику пропонується використовувати таблицю, яка допоможе студенту структурувати профіль майбутнього гостя відповідно до теми дослідження.

Таблиця 2.12

Узагальнена характеристика цільової аудиторії готелю

Параметр	Змістове наповнення
Вікова категорія	Молодь, сім'ї, дорослі, літні гості
Стиль життя	Активний, оздоровчий, культурно-орієнтований, гастрономічний
Доходи	Середній, середній+, преміальний сегмент
Харчові преференції	Дієтичне, функціональне, білкове, мультикультурне
Мотивації	Оздоровлення, відпочинок, гастрономія, релігійні традиції
Тривалість перебування	1–2 дні, 3–7 днів, понад тиждень
Психографія	Цінності, інтереси, поведінкові особливості

Профіль цільової аудиторії суттєво залежить від формату готелю. Тому студент повинен не просто описати "середнього гостя", а показати, як саме концепція готелю формує унікальний запит і спрямовує підприємство на роботу з конкретним сегментом. Так, до прикладу:

- у готелях з концепцією сучасних стандартів сервірування, основну аудиторії становлять гості, які цінують естетику, візуальну якість подачі страв, інноваційні формати обслуговування. Це молодь та дорослі люди, прихильники преміальної гастрономії;
- у рекреаційних готелях з геріатричним меню, основний сегмент — люди віком 55+, які потребують щадних технологій харчування, регулярного відпочинку, можливостей для підтримання здоров'я. Часто ці гості подорожують парами або невеликими сімейними групами;
- у велнес-готелі - цільова аудиторія — особи від 18 років, які дотримуються здорового способу життя, мають підвищену увагою до фітнесу, спорту, збалансованого харчування, детокс-програм і психологічного відновлення;

- у еко-готелі, сегмент включає молодь і дорослих людей з високим рівнем екосвідомості. Це туристи, які цінують zero-waste, органічні продукти, натуральні матеріали, природний спосіб життя.

- у туристичних готелях аудиторія - це корпоративні замовники, туристичні групи, учасники ділових подій, молодіжні колективи. Вони цінують мобільність, швидкість, сервісну адаптивність і можливість організації виїзних фуршетів;

- гастрономічні готелі мають головну аудиторія — це гастротуристи, фуд-блогери, гурмани, туристи середнього та преміального сегменту, які шукають унікальні автентичні гастрокомплекси;

- у сімейних готелях з мультикультурними традиціями та харчовими обмеженням, сегмент включає родини з дітьми, а також туристів з релігійними або культурними дієтичними вимогами (халяль, кошер, веганство, алергії). Особлива увага приділяється безпеці харчування;

- готелі з екологічним сервісом і сервіруванням, сегмент — туристи із середнім доходом, які підтримують екологічну культуру, прагнуть відпочинку в гармонії з природою, цінують еко-дизайн, екологічні матеріали та «зелену» філософію харчування;

- бутик-готелі мають преміальний сегмент, який очікує індивідуального підходу, персонального меню, консультацій нутриціологів, приватності, дизайнерських рішень;

- рекреаційні готелі мають основну аудиторія — люди зі стресовим стилем життя, які шукають оздоровлення, альтернативні методи терапії, природні лікувальні процедури.

Таблиця 2.13

Психографічна модель цільової аудиторії

Параметр	Опис
Мотивація	Що стимулює гостя вибрати готель
Орієнтація на здоров’я	Рівень уваги до харчування
Цінності	Екологічність, автентичність, комфорт
Соціальна поведінка	Сімейність, колективність, індивідуалізм

У даному підручнику студентам пропонується виконувати опис аудиторії у логічній послідовності, а саме:

- визначити основний сегмент гостей (вікова група, стиль життя);
- дослідити харчові потреби;
- оцінити психографічний профіль (цінності, мотивації);
- показати зв'язок аудиторії з концепцією готелю;
- підкреслити, які спеціальні послуги особливо важливі саме для цього сегменту.
- зробити висновок про відповідність концепції потребам цільового ринку.

6. Оцінювання відгуків гостей. Після аналізу послуг студент переходить до *оцінювання відгуків гостей*. Аналіз відгуків — це не просто збирання позитивних і негативних коментарів, а інструмент реального виявлення проблем сервісу та сильних сторін підприємства. Відгуки дозволяють встановити, чи відповідає підприємство задекларованій концепції, і що потребує вдосконалення.

Студент повинен працювати з платформами Booking, TripAdvisor, Google Maps, RestOn, Facebook, Instagram. Кожна платформа має специфічну аудиторію та правила, тому важливо проводити порівняльний аналіз.

Методичний підхід передбачає створення підсумкової таблиці з характеристиками рейтингів і ключовими тенденціями.

Таблиця 2.14

Орієнтовний аналіз відгуків гостей

Платформа	Середній рейтинг	Позитивні акценти	Негативні акценти
Booking	8.7/10	Чистота, привітність персоналу	Шум у вечірній час
TripAdvisor	4.5/5	Якість їжі	Повільне обслуговування
Google Maps	4.3/5	Локація	Проблеми з паркуванням

Аналізуючи відгуки, студент повинен звертати увагу на повторюваність негативних коментарів. Якщо 20 різних гостей вказують на повільність сервісу, проблема дійсно існує. Якщо кілька гостей незадоволені відсутністю «компліменту в номері», це не критично. Важливо знати, що кількість негативних відгуків сама по собі не визначає якість підприємства — важлива саме їхня структура, тематичність і частота.

Завершення блоку аналізу відгуків передбачає формування загального висновку, в якому студент описує сильні й слабкі сторони підприємства у контексті власної теми. Наприклад, якщо тема стосується білкових меню, але відгуки свідчать про слабку якість сніданків і відсутність здорових страв, це показує чітку проблему, яку можна розв'язати у подальших розділах кваліфікаційної роботи.

7. Аналіз офіційного сайту та сторінок у соціальних мережах.

У сучасному готельно-ресторанному бізнесі цифрові комунікації відіграють визначальну роль у формуванні іміджу підприємства, розвитку його бренду та підтриманні взаємодії з цільовою аудиторією. Тому під час характеристики підприємства студент повинен обов'язково включити аналіз офіційного сайту та сторінок у соціальних мережах. Ці елементи дають можливість оцінити, наскільки підприємство відповідає сучасним стандартам сервісної культури, наскільки активно веде цифрові комунікації, чи є його інформація актуальною та чи співвідноситься вона з реальним функціонуванням закладу.

Аналіз сайту починається з оцінки загального враження, яке він справляє на користувача. У науково-методичному викладі наголошується, що сайт підприємства є цифровим представником бренду, відображенням його цінностей, стилістики та рівня сервісу. Зміст сайту повинен бути структурованим, логічним, естетично привабливим, а дизайн інтерфейсу — відповідати концепції закладу. Якщо студент досліджує гастрономічний готель, сайт повинен містити яскраві професійні фотографії страв,

інформацію про шеф-кухаря, опис гастропрограм, сезонних меню та дегустаційних сетів. Якщо підприємство орієнтоване на велнес-напрям, сайт має включати зображення SPA-зон, опис wellness-послуг, релакс-атмосферу та інформацію про програми здорового харчування. Для еко-готелів важливим є передання філософії природності, сталості, екологічної відповідальності, підкреслення використання натуральних матеріалів, безпечних технологій, зелених зон. Сайт бутик-готелю повинен підкреслювати ексклюзивність, індивідуальний стиль номерів, унікальність інтер'єру та персональний підхід до гостей.

Для студентів пропонується використовувати спеціальну таблицю, яка дозволяє систематизувати аналіз сайту.

Таблиця 2.15

Орієнтовна структура аналізу офіційного сайту підприємства

Елемент сайту	Параметри оцінювання
Головна сторінка	Візуальна якість, наявність ключової інформації
Розділ про харчування	Меню, фото страв, концепція
Номери	Фото, планування, технічні умови
Бронювання	Зручність, швидкість, доступність
Мова сайту	Багатомовність
Актуальність інформації	Чи оновлюються акції, меню, новини

Важливо звернути увагу на важливість технологічної оптимізації сайту. Якщо сайт повільно завантажується, має неадаптований мобільний вигляд або містить застарілу інформацію, це суттєво впливає на сприйняття підприємства. Студенти мають оцінити наявність інтерактивних елементів, таких як форми зворотного зв'язку, онлайн-чат, модуль бронювання, інтеграція з Booking або іншими платформами. Особливо показовим для теми про персоналізоване харчування є можливість формування індивідуального меню онлайн або наявність калькулятора харчових планів.

Після детального аналізу сайту студент переходить до оцінювання сторінок підприємства в соціальних мережах. У сучасних дослідженнях соцмережі є не лише маркетинговим каналом, але й показником точності

позиціонування підприємства та ефективності його комунікацій з цільовою аудиторією. Аналізуючи соціальні мережі, важливо звертати увагу на частоту і регулярність публікацій, якість фотографій, стилістику контенту, відповідність візуального ряду тематиці підприємства, реакцію підписників, структуру коментарів і загальний рівень взаємодії з аудиторією.

Для гастрономічних готелів на фотографіях повинні бути представлені страви, процеси готування, шеф-кухар, події гастрономічного характеру. Для еко-готелів — природні локації, еко-продукти, зелені програми. Для велнес-готелів — фото процедур, SPA, тренувань, здорових страв. Для сімейних готелів — дитячі програми, анімація, ігрові кімнати. Для бутик-готелів — інтер'єрні рішення, дизайнерські акценти, унікальні номери. Для готелів з функціональним харчуванням — білкові, здорові та функціональні страви. Для закладів з апітерапією — медові процедури, оздоровчі методики.

Для зручності подання матеріалу студенту рекомендується оформлювати аналіз у вигляді таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Орієнтовна структура аналізу соціальних мереж підприємства

Соціальна мережа	Показники оцінювання	Приклад інтерпретації
Instagram	Якість фото, стиль, хештеги	Професійні food-фото
Facebook	Частота публікацій, взаємодія	Активні коментарі батьків
TikTok	Трендові відео, охоплення	Для молодіжних туристичних готелів
YouTube	Промо-відео, огляди, інтерв'ю	Для еко-готелів — ролики про природу
Реакції	Лайки, коментарі, відгуки	Будь-яка тема — індикатор активності
Актуальність	Оновлення контенту	Показник професійного менеджменту

Після того як студент проаналізує сайт і соціальні мережі, він повинен сформувати реалістичні висновки щодо відповідності цифрової

комунікації підприємства його концепції та темі дослідження. Цифрові платформи часто дають змогу виявити системні проблеми закладу, які не завжди видно у відгуках гостей. Наприклад, якщо офіційний сайт декларує наявність фермерських локальних продуктів, але в Instagram не представлено жодної фотографії фермерів, постачальників або страв із локальних інгредієнтів, це створює дисбаланс між брендом і реальністю. Якщо велнес-готель активно рекламує SPA-програми, але коментарі гостей свідчать про труднощі з попереднім записом або неякісні процедури, це стає важливим матеріалом для практичних рекомендацій.

Узагальнений висновок у кінці підрозділу 2.1 повинен містити структурований аналіз закладу гостинності. Студент має описати, які елементи діяльності підприємства є сильними, що дозволяє йому ефективно працювати, які аспекти потребують удосконалення, і з якими можливостями або загрозами пов’язане функціонування об’єкта дослідження.

Для зручності студент може оформити у своїй роботі одну підсумкову таблицю, що відображатиме ключові характеристики підприємства.

Таблиця 2.17

Узагальнена характеристика підприємства

Категорія	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості для розвитку
Послуги	Висока якість харчування	Повільність сервісу	Розробка меню під тему
Цифрові ресурси	Активний Instagram	Застарілий сайт	Оновлення фотографій
Репутація	Високі рейтинги	Окремі негативні відгуки	Підвищення сервісу
Концепція	Чіткий бренд	Недостатня відображеність у соцмережах	Нові концептуальні програми

У завершальному тексті студента повинні бути сформульовані рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства

відповідно до теми роботи. Наприклад, для гастрономічної теми рекомендується розширити лінійку локальних продуктів, удосконалити меню або запровадити авторські дегустаційні сети. Для теми про білкововмісні продукти пропонується додати у меню білкові страви, оптимізувати сніданкове меню та розробити варіанти функціональних коктейлів. Для теми про геріатричне меню можна запропонувати створення щадних технологій приготування та можливість попереднього замовлення індивідуальних дієтичних страв. Для теми про еко-готелі — посилення екологічного менеджменту, роботу з локальними постачальниками та використання еко-матеріалів.

Усі ці рекомендації є основою для розробки практичних рішень у подальших розділах кваліфікаційної роботи.

У підрозділі ***2.2. Аналіз організаційно-виробничого процесу готельних і ресторанних підрозділів*** здобувач освіти має проаналізувати *як організовано роботу готельних і ресторанних підрозділів*, а також оцінити ефективність виробничих процесів. Опис повинен ґрунтуватися як на інформації з офіційних джерел (сайт закладу, внутрішні документи, статті), так і на практичних спостереженнях під час проходження практики.

Підрозділ 2.2. має наступну структуру, що складається із пунктів:

a) «Готельні підрозділи»;

b) «Ресторанні підрозділи»;

c) Взаємодія між готельними та ресторанними підрозділами;

d) Використання технологій;

e) Аналіз ефективності;

f) Висновки та рекомендації.

1. У пункті ***«Готельні підрозділи»*** доцільно подати детальний опис організаційної структури готелю**,** яка визначає взаємозв’язок між

окремими службами та ефективність обслуговування гостей. Рекомендовано провести аналіз за наступними напрямами:

a) організаційна структура готелю;

b) процес обслуговування гостей;

c) розподіл функцій між персоналом;

d) стандарти обслуговування у готелі;

e) взаємодія між службами;

f) технологічні процеси;

g) якість послуг та проблемні місця.

Здобувачу освіти потрібно *виділити основні підрозділи готелю*, які забезпечують його функціонування.

а) У роботі, рекомендується описати ***організаційну структуру готелю***, тобто, які підрозділи існують у готелі. Це може бути: служба прийому та розміщення, служба номерів, інженерна служба, служба безпека тощо.

Як правило, у структурі сучасних готелів відокремлюють: *службу прийому та розміщення* (Front Office), яка займається бронюванням номерів, реєстрацією та виселенням гостей, наданням довідкової інформації; *службу номерів (Housekeeping)***,** відповідальну за прибирання номерного фонду, заміну білизни, підтримання чистоти у готелі; *інженерно-технічну службу***,** що забезпечує безперебійну роботу систем водо-, тепло-, електропостачання, ліфтів та іншого обладнання; *службу безпеки***,** яка відповідає за охорону об'єкта, збереження майна гостей, контроль доступу до приміщень; *додаткові служби***,** якщо вони є (відділ маркетингу і продажів, служба харчування, анімаційна команда, транспортна служба, бухгалтерія тощо).

Потрібно охарактеризувати розподіл функцій між працівниками**,** наприклад:

- у службі прийому та розміщення працюють адміністратори, консьєржі, портьє;

- у службі номерів – покоївки, супервайзери, працівники пральні;
- у технічній службі – інженери, електрики, сантехніки;
- у службі безпеки – охоронці, інспектори з пожежної безпеки.

*Рекомендується показати ієрархію управління та підпорядкування***,** наприклад, адміністратори підпорядковуються менеджеру служби прийому, який, у свою чергу, підзвітний генеральному менеджеру готелю.

Доцільно скласти схему управління або організаційну діаграму за прикладом рисунку 2.1, яка наочно відображатиме структуру (генеральний директор → керівники служб → лінійний персонал).

Рис. 2.1. – Схема управління та підпорядкування ГРК (приклад)

Така схема допоможе показати логіку взаємодії між підрозділами. Окрім цього, у роботі рекомендується заповнити таблицю по прикладу таблиці 2.18, у якій окреслити основні функції та обов’язки керівників підприємства. За можливості можна додати таблицю (таблиця 2.19), у якій перелічено підрозділи, їхні функції та чисельність персоналу. Це зробить аналіз більш системним та зрозумілим.

Таблиця 2.18

Система управління та розподіл посадкових обов'язків готельно-ресторанного комплексу

Посада	Функції та обов'язки
Директор	Здійснює загальне управління готельно-ресторанним комплексом Формує та реалізує стратегію розвитку підприємства Забезпечує узгоджену діяльність усіх структурних підрозділів Контролює фінансово-господарську діяльність комплексу Представляє інтереси комплексу у зовнішніх взаємовідносинах
Заступник директора з адміністративних питань	Організовує та координує адміністративно-управлінську діяльність Забезпечує ведення діловодства та ефективний документообіг Контролює технічне, матеріальне та господарське забезпечення комплексу
Заступник директора з комерційних питань	Розробляє та впроваджує комерційну політику підприємства Формує цінову політику та організовує просування послуг Забезпечує взаємодію з клієнтами, партнерами та контрагентами Проводить аналіз ринкового попиту та конкурентних пропозицій
Головний бухгалтер	Забезпечує ведення бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності Складає фінансову та податкову звітність відповідно до чинного законодавства Здійснює контроль за раціональним і цільовим використанням фінансових ресурсів

Таблиця 2.19

Характеристика готельних підрозділів

Підрозділ готелю	Основні функції	Посади працівників	Кількість персоналу *	Особливості роботи підрозділу
1	2	3	4	5
Служба прийому та розміщення (Front Office)	Бронювання номерів, реєстрація гостей (check-in, check-out), надання інформаційних послуг	Адміністратор, портьє, консьєрж, менеджер зміни	…	…
Служба номерів (Housekeeping)	Прибирання номерів, заміна білизни, догляд за номерним фондом	Покоївка, супервайзер, працівники пральні	…	…

Продовження таблиці 2.19

1	2	3	4	5
Інженерно-технічна служба	Обслуговування обладнання, ремонт, забезпечення безперебійної роботи комунікацій	Інженер, електрик, сантехнік, технік	…	…
Служба безпеки	Контроль доступу, охорона території, пожежна та техногенна безпека	Охоронець, інспектор з безпеки	…	…
Відділ маркетингу і продажів	Реклама, просування послуг, робота з партнерами	Менеджер з маркетингу, SMM-спеціаліст	…	…

b) Процес обслуговування гостей – від моменту бронювання до виїзду (check-in, перебування, check-out). Потрібно визначити дотримання стандартів якості обслуговування, особливості використання інформаційних систем (PMS, системи бронювання).

Організація процесу обслуговування гостей у готелі є ключовим показником якості роботи закладу. Вона охоплює всі етапи – від першого контакту з відвідувачем до завершення його перебування. Студенту слід описати кожен етап у логічній послідовності та проаналізувати відповідність дій персоналу міжнародним та внутрішнім стандартам сервісу. Потрібно звернути увагу на наступні етапи процесу обслуговування:

1. Етап бронювання:

- вибір способу бронювання (через сайт готелю, OTA – Booking, Expedia, через телефон, електронну пошту або мобільні додатки);

- швидкість та зручність процесу бронювання (чи потрібна передоплата, чи є можливість безкоштовного скасування);

- використання інформаційних систем управління (PMS – Property Management System)**,** які дозволяють вести облік номерного фонду, контролювати завантаженість, уникати дублювання бронювання;

- персоналізація сервісу, тобто, можливість вибору додаткових послуг під час бронювання (сніданки, трансфер, екскурсії).

2. Етап реєстрації та заселення (Check-in):

- вітання гостя, створення першого позитивного враження;

- швидкість і комфортність процедури реєстрації, а саме перевірка документів, внесення даних у PMS, видача ключа або картки від номера;

- надання довідкової інформації, яка включає, розташування номеру, режим роботи ресторану, SPA, Wi-Fi, парковки;

- дотримання стандартів обслуговування (усмішка, ввічливість, оперативність, компетентність);

- особливості: використання електронних ключів, мобільного check-in**,** можливість попередньої онлайн-реєстрації.

3. Етап перебування гостя у готелі:

- забезпечення комфортного проживання, в яке входить, чистота номера, регулярна зміна білизни, реагування на прохання відвідувача;

- наявність додаткових сервісів: room service, послуги пральні, виклик таксі, екскурсії;

- зручність комунікації з персоналом: рецепція, мобільний додаток, чат-боти;

- контроль якості, включає систему збору проміжних відгуків, реагування на скарги та побажання;

- використання PMS для обліку послуг: усі додаткові витрати автоматично додаються до рахунку клієнта.

4. Етап виїзду та розрахунок (Check-out):

- завчасне нагадування про час виїзду;

- оперативність процедури: формування остаточного рахунку, можливість безготівкової оплати, оплата онлайн;

- надання зворотного зв’язку: пропозиція залишити відгук, підписка на розсилку, програми лояльності;

- дотримання стандартів гостинності: подяка за перебування, запрошення повторно відвідати готель.

Важливо проаналізувати наскільки всі етапи відповідають стандартам якості обслуговування (наприклад, ISO 9001, вимогам туристичної індустрії, внутрішнім регламентам готелю). Особливу увагу слід приділити *автоматизації процесів* – наскільки ефективно заклад використовує PMS, системи онлайн-бронювання та інші цифрові інструменти для підвищення зручності та швидкості обслуговування клієнтів.

В кінці даного аналізу розробити узагальнену таблицю по прикладу таблиці 2.20

Таблиця 2.20

Процес обслуговування гостей у готелі

Етап процесу	Дії персоналу	Використання інформаційних систем (PMS, онлайн-сервіси)	Стандарти якості обслуговування
Бронювання	Прийом заявки (онлайн/телефон/OTA), підтвердження, надання інформації	PMS – облік бронювань; OTA (Booking, Expedia); онлайн-форма на сайті	Швидкість відповіді, зручність, гнучкі умови
Check-in	Привітання, реєстрація, перевірка документів, видача ключа/картки	PMS – внесення даних; система електронних ключів; мобільний check-in	Ввічливість, оперативність, комфортність
Перебування	Прибирання номеру, room service, реагування на прохання, надання дод. послуг	PMS – облік додаткових послуг; мобільні додатки; чат-бот	Чистота, доступність послуг, персоналізація
Check-out	Формування рахунку, прийом оплати, подяка, збір відгуків	PMS – автоматичне формування рахунку; онлайн-оплата; CRM-системи	Швидкість, точність, позитивне враження

c) Розподіл функцій між персоналом (адміністратор, покоївка, консьєрж, технічний персонал). Правильна організація роботи персоналу є ключовим фактором ефективності діяльності готелю. Студенту слід

охарактеризувати, які саме завдання виконують працівники різних служб, та як відбувається їх взаємодія між собою.

Адміністратор (Front desk/Reception manager). Основна контактна особа для гостей. Забезпечує процес реєстрації (check-in, check-out), веде облік заповнення номерного фонду через PMS, приймає бронювання, відповідає на дзвінки та електронні листи, координує роботу з іншими службами (housekeeping, ресторан, технічна служба). Від адміністратора залежить перше враження про готель.

Консьєрж. Виконує функції персонального асистента гостя: бронює квитки, організовує екскурсії, викликає таксі, дає рекомендації щодо ресторанів і розваг, допомагає вирішувати індивідуальні питання клієнтів. Консьєрж створює додаткову цінність для готелю та підвищує рівень задоволеності гостей.

Покоївка (Housekeeping staff). Відповідає за чистоту та порядок у номерах і громадських зонах. Виконує щоденне та генеральне прибирання, заміну постільної білизни й рушників, поповнення міні-бару та гігієнічних засобів. Якість роботи покоївки напряму впливає на комфорт проживання гостей та відгуки про заклад.

Технічний персонал (інженери, сантехніки, електрики). Забезпечує безперебійну роботу інженерних мереж і обладнання готелю: систем опалення, кондиціювання, водо- та електропостачання, ліфтів. Виконує плановий та аварійний ремонт, оперативно реагує на звернення гостей чи адміністрації щодо технічних несправностей.

*Інші категорії персоналу***.** Залежно від рівня та спеціалізації готелю можуть бути задіяні: менеджер зміни, старший покоївки, служба безпеки, оператор call-центру, працівники SPA чи фітнес-зони. Кожна з цих посад має чітко визначені обов’язки та підпорядковується безпосередньому керівнику служби.

Важливо звернути увагу на те, що робота персоналу базується на взаємодії між підрозділами. Наприклад, адміністратор інформує службу

номерів про нове заселення, технічну службу – про несправність обладнання, ресторан – про замовлення room service. Така координація дозволяє забезпечити безперервність та якість обслуговування.

d) Стандарти обслуговування у готелі – це сукупність норм і правил, яких дотримується персонал для забезпечення якісного сервісу та високого рівня задоволеності гостей. Вони формуються відповідно до міжнародних практик (наприклад, ISO 9001, стандартів Всесвітньої туристичної організації, вимог до категоризації готелів), а також внутрішніх регламентів закладу.

Основними критеріями якості обслуговування у готельних підрозділах є:

- *швидкість заселення та виселення***.** Процедура check-in має бути максимально зручною та тривати не більше кількох хвилин. Для цього використовуються інформаційні системи PMS, мобільний check-in, електронні ключі. Важливим є уникнення черг на рецепції, особливо у пікові години. При check-out гостеві необхідно надати остаточний рахунок у найкоротший термін, забезпечивши можливість готівкової та безготівкової оплати;
- *чистота номерів та приміщень.* Регулярне щоденне прибирання, своєчасна заміна білизни й рушників, контроль за станом міні-бару та гігієнічних засобів. Особлива увага приділяється санітарним зонам, громадським просторам (вестибюль, коридори, ліфти). Чистота – один із головних чинників, які формують позитивне або негативне враження гостя;
- *безпека*. У готелі мають бути встановлені системи пожежної сигналізації, відеоспостереження, контролю доступу до номерів. Персонал повинен бути ознайомлений з інструкціями дій у надзвичайних ситуаціях (пожежа, евакуація, технічні аварії). Для гостей важливо відчувати захищеність своїх речей та особистої безпеки;

- *додаткові сервіси.* Стандарти передбачають не лише базові послуги проживання, а й додаткові опції: room service, трансфер, пральня, бронювання квитків, організація екскурсій, робота SPA чи фітнес-зони. Рівень та доступність таких послуг впливають на конкурентоспроможність закладу та формують лояльність клієнтів;

- *комунікація з гостями*. Ввічливість, уважність, компетентність персоналу є невід'ємною частиною стандартів. Важливо, щоб працівники могли швидко реагувати на звернення, вирішувати конфліктні ситуації, надавати необхідну інформацію. Наявність багатомовного персоналу є додатковою перевагою.

Таким чином, дотримання стандартів обслуговування забезпечує стабільно високий рівень сервісу, формує позитивний імідж готелю та сприяє повторним візитам відвідувачами.

Таблиця 2.21

Основні стандарти обслуговування у готелі та показники їх оцінки

Критерій	Стандарт / норматив	Показники оцінки якості
Швидкість заселення	Check-in протягом 3–5 хвилин	Відсутність черг, задоволеність гостей процедурою заселення
Швидкість виселення	Check-out протягом 2–4 хвилин	Наявність онлайн-оплати, відсутність скарг на затримки
Чистота номерів	Щоденне прибирання, генеральне – раз на тиждень	Оцінки гостей у відгуках (9/10 і вище), відсутність зауважень
Чистота громадських зон	Прибирання кілька разів на день	Візуальна охайність, відсутність негативних відгуків
Безпека	Система відеоспостереження, пожежна сигналізація, контроль доступу	Відсутність інцидентів, відповідність нормам ДСНС
Room service	Доставка замовлення у межах 20–30 хвилин	Час доставки, задоволеність гостей, відсутність скарг
Комунікація з гостями	Ввічливість, швидкість реагування – до 5 хв	Оцінка персоналу у відгуках, повторні звернення клієнтів
Додаткові сервіси	Наявність трансферу, пральні, SPA/фітнес-зони	Використання сервісів гостями, позитивні коментарі

У роботі таблицю 2.3 студенту потрібно адаптувати під заклад зазначай у темі роботи, та вказати у графі ***«Стандарт / норматив»*** - внутрішні правила або міжнародні вимоги. У графі **«*Показники оцінки»*** – критерії, за якими реально перевіряється якість (швидкість, відгуки гостей, скарги, повторні візити).

е) Взаємодія між службами. Ефективність роботи готелю значною мірою залежить від того, наскільки добре налагоджена взаємодія між його підрозділами. Кожна служба виконує свої завдання, але всі вони мають працювати як єдиний механізм для забезпечення комфортного перебування гостей.

Служба прийому та розміщення (Front office). Виступає головним координаційним центром, оскільки саме адміністратори отримують основну інформацію від гостей і передають її іншим службам. Наприклад, після заселення нових гостей адміністратор інформує housekeeping про необхідність підготувати номер. У випадку скарг на технічні несправності (несправний кондиціонер, лампа, сантехніка) інформація оперативно передається до технічної служби**.**

Служба номерів (Housekeeping). Постійно взаємодіє з рецепцією: отримує повідомлення про виїзд гостей для прибирання, повідомляє адміністратору про готовність номерів до заселення. Якщо у номері знайдено забуті речі, housekeeping інформує службу прийому для подальшого зв’язку з гостем.

Технічна служба. Виконує ремонт і технічне обслуговування за заявками, що надходять від рецепції або від служби номерів. Наприклад, покоївка може повідомити про несправність у номері, а адміністратор – про скаргу від відвідувача.

Служба безпеки. Тісно співпрацює з рецепцією та іншими підрозділами, реагує на порушення порядку, контролює доступ до номерів, перевіряє сигнали систем пожежної безпеки.

Ресторан та бар. Взаємодіють з рецепцією у частині обліку бронювань столиків, замовлення room service, організації банкетів чи харчування для груп. Інформація про побажання гостей (спеціальне меню, дієтичне харчування) також передається адміністрацією ресторану від фронт-офісу.

У сучасних готелях така взаємодія значно полегшується завдяки використанню інформаційних систем PMS, які об'єднують роботу всіх підрозділів: адміністратор бачить у системі готовність номерів, housekeeping отримує завдання у мобільному додатку, технічна служба – повідомлення про поломки, ресторан – інформацію про замовлення.

Таким чином, скоординована робота служб дозволяє зменшити час реагування на запити відвідувачів, підвищити якість сервісу та створити у гостей враження злагодженої, професійної команди.

f) Технологічні процеси: система бронювання, автоматизація обліку, використання PMS (Property Management System). У сучасному готельному бізнесі технологічні процеси відіграють ключову роль, адже саме завдяки їм забезпечується швидкість, точність і зручність обслуговування гостей. Автоматизація дозволяє зменшити кількість рутинної роботи персоналу, уникнути помилок та підвищити загальний рівень сервісу.

Система бронювання. Готелі використовують різні канали для прийому бронювань: офіційний сайт, OTA (Booking.com, Expedia, Airbnb), телефони та електронну пошту. Важливою частиною процесу є інтеграція з централізованими системами бронювання (CRS – Central Reservation System)**,** які забезпечують синхронізацію номерного фонду на всіх майданчиках. Це дозволяє уникати овербукінгу та завжди мати актуальну інформацію про наявність номерів.

Автоматизація обліку. Сучасні готелі відмовляються від ручного ведення журналів та використовують автоматизовані системи для контролю фінансів, ведення звітності, обліку клієнтів і додаткових послуг (room service, міні-бар, конференц-зали тощо). Автоматизація обліку

дозволяє в режимі реального часу отримувати інформацію про заповненість готелю, прибутки та витрати, що особливо важливо для управлінських рішень.

PMS (Property Management System). Це головний інструмент автоматизації діяльності готелю, який інтегрує роботу всіх служб. PMS забезпечує:

- реєстрацію та облік бронювань;
- check-in та check-out гостей;
- управління номерним фондом (статус: зайнятий, вільний, потребує прибирання);
- автоматичне формування рахунків та їх оплату;
- контроль роботи housekeeping і технічної служби;
- інтеграцію з POS-системами ресторану та бара;
- ведення бази даних гостей для подальшої роботи (CRM).

Серед найбільш поширених PMS, що використовуються у готельно-ресторанному бізнесі, можна назвати Opera PMS, Fidelio, Protel, Shelter, Logus**.** Вони забезпечують не лише управління операційними процесами, а й можливості для аналітики, маркетингу та оптимізації бізнес-процесів.

Вплив автоматизації на сервіс. Завдяки використанню сучасних систем скорочується час обслуговування гостей (швидший check-in, автоматичний check-out), знижується ризик помилок, підвищується прозорість фінансових операцій. Крім того, автоматизація дозволяє персоналізувати послуги: система зберігає уподобання клієнтів, що підвищує рівень лояльності та ймовірність повторних візитів.

Таким чином, технологічні процеси на базі PMS та систем бронювання стають невід’ємною частиною сучасного готелю, сприяючи оптимізації роботи персоналу, підвищенню конкурентоспроможності закладу та покращенню якості обслуговування гостей.

Таблиця 2.22

Порівняння найбільш поширених PMS-систем у готельно-ресторанному бізнесі

PMS-система	Основні функції	Переваги	Недоліки / обмеження
1	2	3	4
Opera PMS	Управління номерним фондом, бронювання, check-in/out, інтеграція з POS, CRM	Потужна, гнучка, використовується у міжнародних мережах; широкий функціонал	Висока вартість ліцензії та впровадження; складність навчання персоналу
Fidelio	Бронювання, управління фінансами, контроль доходів, облік гостей	Зручний інтерфейс, стабільна система, підтримка багатомовності	Менш гнучка інтеграція з онлайн-каналами
Protel	Бронювання, управління готелем і рестораном, мобільні модулі, аналітика	Хмарне рішення, доступ з будь-якого пристрою, інтеграція з OTA	Потребує стабільного інтернет-з'єднання
Shelter	Управління номерним фондом, фінансами, звітністю, інтеграція з сайтами	Українська розробка, адаптована під локальний ринок, доступна ціна	Менше можливостей для великих міжнародних готелів
Logus	Управління готелем, рестораном, складами, інтеграція з бухгалтерією	Комплексне рішення «все в одному», підтримка українських стандартів	Інтерфейс менш сучасний, ніж у закордонних аналогів

Така таблиця допоможе студенту не лише описати PMS, а й зробити *висновки*, яку систему доцільніше використовувати у конкретному закладі (залежно від його масштабу, бюджету та цільової аудиторії).

Для готелів середнього розміру (50–80 номерів) доцільно обирати PMS, яка поєднує достатній функціонал для управління основними процесами та має прийнятну вартість впровадження й обслуговування.

Основні вимоги до системи:

- зручний інтерфейс для персоналу, який дозволить швидко навчити нових співробітників;
- інтеграція з OTA (Booking.com, Expedia, Airbnb) для уникнення подвійних бронювань;

- можливість обліку додаткових послуг (room service, конференц-зал, пральня);
- наявність фінансової звітності та базової аналітики;
- мобільні модулі для housekeeping та адміністраторів;
- технічна підтримка українською чи англійською мовою.

Оптимальні варіанти для середнього готелю:

- ***Protel (Cloud-версія).*** Забезпечує доступ з будь-якого пристрою, інтеграцію з OTA та мобільні додатки для співробітників. Підходить для готелів середнього розміру завдяки поєднанню функціоналу та відносно доступної вартості;
- ***Shelter.*** Українська система, адаптована під локальний ринок, що робить її економічно вигідною. Має основний набір функцій для бронювання, управління номерним фондом і звітності. Підходить для готелів, які працюють переважно на внутрішньому туристичному ринку;
- ***Logus.*** Добре підходить для готелів з ресторанним підрозділом, оскільки дозволяє одночасно управляти і готельними, і ресторанними процесами.

Для готелю на 50–80 номерів найкращим вибором буде *Protel (Cloud)* – завдяки простоті використання, гнучкій інтеграції з міжнародними каналами бронювання та можливості масштабування. Якщо заклад орієнтований переважно на внутрішніх клієнтів і має обмежений бюджет, доцільно розглянути **Shelter** як більш економічний варіант.

g) Якість послуг та проблемні місця (перевантаженість у сезон, затримки при прибиранні, скарги відвідувачів).

Доцільно скористатися таблицею 2.23, інформація якої допомагає студенту наочно показати які проблеми існують у готелі, їх причини, наслідки для обслуговування, практичні шляхи вирішення.

Таблиця 2.23

Проблемні місця у готелі та рекомендації щодо їх усунення

Проблемне місце	Причини виникнення	Наслідки для якості обслуговування	Рекомендації щодо усунення
1	**2**	**3**	**4**
Перевантаженість у сезон	Збільшений потік гостей, недостатня кількість персоналу	Затримки на рецепції, черги на check-in/check-out, зниження рівня комфорту	Оптимізація графіку роботи, тимчасове збільшення персоналу, використання PMS для рівномірного розподілу гостей
Затримки при прибиранні номерів	Недостатня координація служби номерів, брак персоналу	Номери не готові до заселення, скарги гостей	Впровадження мобільних додатків для контролю завдань, планування графіку, навчання персоналу
Скарги відвідувачів на обслуговування	Повільний check-in/check-out, непрацююче обладнання, помилки у замовленнях	Негативні відгуки, зниження лояльності клієнтів	Моніторинг відгуків, швидке реагування на скарги, навчання персоналу стандартам обслуговування
Недостатня чистота громадських зон	Недостатня кількість прибирання, перевантаження персоналу	Негативне враження гостей, зниження рейтингу	Планування прибирання, додаткові рейди контролю якості, мотивація персоналу
Проблеми з додатковими послугами	Погана координація з рестораном, баром, SPA	Зниження рівня комфорту та задоволеності гостей	Інтеграція додаткових сервісів через PMS, контроль виконання замовлень

2. У пункті ***«Ресторанні підрозділи»*** рекомендується подати аналіз за такими напрямами:

a) Організаційна структура ресторану;

b) Процес обслуговування гостей;

c) Виробничий процес у гастрономічному відділенні;

d) Організація залу;

e) Розподіл функцій між персоналом (шеф-кухар, офіціанти, бармени, адміністратор залу);

f) Форми обслуговування (a la carte, шведський стіл, кейтеринг);

g) Особливості організації харчування гостей готелю;

h) Проблеми та недоліки.

а) Організаційна структура ресторану визначає розподіл підрозділів та їхню взаємодію у процесі надання послуг гостям. Вона відображає не лише фізичні зони закладу (зона приготування страв, зал, бар, допоміжні приміщення), а й функції персоналу, що забезпечує якість обслуговування та ефективність роботи.

Основні підрозділи ресторану:

1. Виробничо-технологічні приміщення *є* «серцем» ресторану, де здійснюється виробництво страв і напоїв. Основними функціями працівників виробничих цехів є підготовка продуктів, приготування страв згідно з технологічною документацією, дотримання санітарних норм, забезпечення своєчасного відпуску готових замовлень. Персонал: шеф-кухар (керує процесом, складає меню, контролює якість), су-шефи (помічники), кухарі різних спеціалізацій (гарячий, холодний цех, кондитер), мийники посуду.

2. Зал для гостей *є* основною зоною, де відбувається контакт відвідувачів із персоналом та формуються враження від сервісу. Основними функціями працівників залу є зустріч і розміщення гостей, прийняття замовлень, подача страв і напоїв, консультування гостей щодо меню, створення комфортної атмосфери. До складу персоналу залу входять адміністратор залу (контролює роботу офіціантів, координує обслуговування), офіціанти (обслуговування гостей), хостес **(**співробітник ресторану, який відповідає за зустріч і розміщення гостей у залі).

3. Бар **–** це важливий елемент, який може функціонувати як самостійна одиниця або як частина ресторану. Основними функціями працівників бару є приготування та відпуск напоїв, коктейлів, десертів, облік алкогольних запасів, консультація гостей. До складу персоналу бару входять бармени (готують і подають напої, ведуть облік продукції), сомельє (у ресторанах високого рівня - відповідає за підбір вин).

4. Допоміжні приміщення включають складські приміщення (продукти, інвентар), мийну посуду, гардероб, службові кімнати персоналу. Основні функції: забезпечення безперебійної роботи ресторану, зберігання запасів, підтримка санітарно-гігієнічних умов. Персонал: комірники, працівники складу, працівник санітарної зони, технічний персонал.

Функції ключових працівників ресторану:

- *шеф-кухар* – відповідає за формування меню, якість страв, організацію роботи кухні;
- *адміністратор залу* – контролює сервіс, розподіляє обов'язки серед офіціантів, вирішує конфліктні ситуації з гостями;
- *офіціанти* – здійснюють безпосереднє обслуговування гостей, приймають замовлення, презентують меню, забезпечують комфорт перебування клієнтів;
- *бармени* – готують напої, підтримують контакт із гостями, можуть виконувати роль консультантів з алкогольних та безалкогольних позицій;
- *технічний персонал* (мийники посуду, прибиральники) – відповідають за чистоту та санітарні умови, що є складовою якості обслуговування.

Взаємодія між підрозділами ресторану:

- кухня працює у тісній координації із залом: офіціанти передають замовлення, а кухарі – готують і віддають страви.
- бар взаємодіє із залом та кухнею, забезпечуючи гостей напоями.
- допоміжні приміщення забезпечують постачання сировини та інвентарю для безперебійної роботи основних підрозділів.
- адміністратор залу координує роботу кухні, бару та офіціантів, виступає зв'язковою ланкою між усіма службами.

Доцільно скласти схему організаційної структури ресторану у вигляді блок-схеми, де буде показано взаємозв'язок між кухнею, залом, баром та допоміжними приміщеннями. Також можна зробити таблицю «Підрозділи ресторану – функції – персонал».

Таблиця 2.24

Організаційна структура ресторану: підрозділи, функції та персонал

Підрозділ ресторану	Основні функції	Персонал	Взаємодія з іншими підрозділами
Приміщення теплової обробки страв	Приготування страв, дотримання технологій, контроль якості, своєчасна подача	Шеф-кухар, су-шефи, кухарі, кондитери, мийники посуду	Зал (офіціанти), бар, склад продуктів
Зал для гостей	Зустріч і розміщення гостей, прийом замовлень, подача страв, консультування	Адміністратор залу, офіціанти, хостес	Кухня, бар
Бар	Приготування коктейлів і напоїв, консультація гостей, ведення обліку алкоголю	Бармени, сомельє (за потреби)	Зал (офіціанти), кухня, склад напоїв
Допоміжні приміщення	Зберігання запасів і інвентарю, санітарія, підтримка внутрішньої логістики	Комірники, технічний персонал	Кухня, бар, зал

Цю таблицю можна подати як аналітичну та доповнити власними прикладами з обраного закладу.

b) Процес обслуговування гостей – від прийому замовлення до його виконання та оплати. Обслуговування гостей у ресторані – це комплексний процес, що включає низку послідовних етапів, від моменту прийняття замовлення до його виконання, подачі та остаточного розрахунку. Від злагодженої роботи персоналу на кожному етапі залежить рівень задоволеності клієнтів та імідж закладу. Потрібно звернути увагу на наступні етапи процесу обслуговування:

- *прийом замовлення.* Відповідальність за цей етап несуть офіціанти або бармени (якщо замовлення робиться безпосередньо у барі). Замовлення має бути прийняте ввічливо, чітко та оперативно. У сучасних ресторанах застосовуються планшети або мобільні додатки, які одразу передають замовлення на кухню чи бар через POS-систему. Це зменшує ризик помилок і прискорює процес. Офіціант повинен проконсультувати гостя щодо страв, допомогти з вибором вина чи напоїв, повідомити про час очікування;

- *передача замовлення на виробництво / бар.* Після введення замовлення у систему воно автоматично відображається у кухонному блоці або у барі. Кухарі розпочинають приготування згідно з технологічними картами. Бармени готують напої чи коктейлі. При цьому дотримується узгодженість часу подачі страв: наприклад, гарячі страви подаються одразу після закусок, а десерти – після основних страв.

- *виконання замовлення (приготування і подача).* Після готовності страви офіціант забирає її з роздачі кухонного блоку і подає гостю, дотримуючись правил сервірування та етикету. Важливою частиною є контроль правильності виконання замовлення (офіціант перевіряє, чи відповідає страва замовленій). Якщо є додаткові потреби гостей (наприклад, заміна приборів, додаткові соуси чи напої), офіціант має швидко відреагувати;

- *супровід під час трапези.* Офіціант повинен періодично підходити до столика, запитувати, чи все подобається гостям, чи потрібні додаткові напої чи страви. Важливо підтримувати баланс між увагою до гостей і непомітністю, аби не створювати дискомфорту;

- *оплата замовлення.* Після завершення трапези гість просить рахунок. Офіціант приносить рахунок у папці, дякує за візит і чекає на оплату. Розрахунок може здійснюватися готівкою, банківською карткою, через мобільні платежі або за допомогою бонусних програм/знижкових

карток. У деяких ресторанах діє система попередньої оплати (особливо під час бенкетів або великих заходів);

- *завершення обслуговування.* Офіціант повертає решту та чек, дякує за відвідування ресторану, запрошує гостей завітати знову. У закладах високого рівня можуть також вручати візитівку ресторану, пропонувати бронювання на майбутні відвідування.

Ключові аспекти якості процесу:

- швидкість прийому замовлення та його виконання;
- відсутність помилок у замовленні;
- ввічливість і професіоналізм персоналу;
- зручність і різноманітність способів оплати;
- створення позитивного емоційного враження у гостей.

Таким чином, процес обслуговування гостей є не лише технічним ланцюжком дій персоналу, але й важливою частиною сервісної культури закладу, що визначає рівень лояльності та бажання відвідувачів повернутися знову.

c) Виробничий процес у гастрономічному відділені ресторану. Організація виробничого процесу у гастрономічному віділенні є основою якісної роботи ресторану, адже саме від неї залежить не лише смак і зовнішній вигляд страв, а й швидкість обслуговування та рівень задоволеності гостей. Виробництво в закладі ресторанного господарства охоплює кілька ключових етапів. Один із перших етапів включає *планування меню***.** Меню формується з урахуванням концепції ресторану, категорії цільової аудиторії, рівня цін, сезонності продуктів та трендів у гастрономії. У процесі беруть участь шеф-кухар, адміністратор ресторану та менеджмент. Складаються *технологічні карти*, де зазначаються точні рецептури, вихід страви, калорійність. Планування меню також враховує логістику закупівель: постачальників продуктів, їхню якість та термін зберігання.

Технологія приготування страв. Виробничі приміщення поділяються на цехи: гарячий, холодний, кондитерський, заготівельні тощо. Виробничий процес включає: приймання продуктів, первинну обробку (миття, нарізання, маринування), теплову обробку, оформлення та подачу страв. Використання сучасного обладнання (парові печі, грилі, шокові охолоджувачі) дозволяє підвищити продуктивність та якість приготування. Усі страви повинні відповідати стандартам, зазначеним у технологічних картах, що забезпечує стабільність смаку та зовнішнього вигляду. На кухні суворо дотримуються санітарно-гігієнічних норм**,** зокрема правил зберігання, температурного режиму, термінів придатності продуктів. Система HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) є обов'язковим стандартом у сучасних закладах харчування. Вона передбачає аналіз ризиків, визначення критичних точок контролю (температура приготування, умови зберігання, перехресне забруднення) та їх моніторинг. Кухарі та інший персонал проходять навчання з гігієни та безпеки харчових продуктів. Регулярно проводяться перевірки чистоти обладнання, інвентарю, робочих поверхонь.

Злагоджена робота кухні забезпечується чітким розподілом обов'язків.

Шеф-кухар контролює процес, організовує команду та відповідає за кінцевий результат. *Су-шефи* та кухарі різних цехів готують страви згідно з замовленням. *Кондитери* займаються виготовленням десертів і випічки. *Офіціанти* передають замовлення через POS-систему та отримують готові страви для подачі гостям. Важливо, щоб комунікація між залом і кухнею була оперативною та безпомилковою. Використання сучасних інформаційних систем (POS, Kitchen Display System) значно знижує ризик плутанини у замовленнях. Співпраця між персоналом дозволяє забезпечити своєчасність подачі страв, їхню відповідність замовленню та високий рівень сервісу. Таким чином, виробничий процес на кухні – це не лише приготування страв, а ціла система планування, організації,

контролю якості та комунікації між усіма підрозділами ресторану. Саме від його ефективності залежить конкурентоспроможність закладу.

d) Організація залу – розміщення столів, сервірування, атмосфера. Організація роботи ресторанного залу має вирішальне значення для створення комфортних умов перебування гостей та формування їхнього першого враження від закладу. Вона включає правильне планування простору, сервірування столів та створення особливої атмосфери, що відповідає концепції ресторану.

Планування залу залежить від площі, місткості та концепції ресторану. Важливо забезпечити зручність пересування гостей і персоналу, врахувати евакуаційні шляхи та доступність для людей з обмеженими можливостями. Столи розміщують з урахуванням зонування: для великих компаній – просторі столи у центрі або окремі зони; для пар чи індивідуальних гостей – більш відокремлені місця біля вікон чи в затишних куточках; для VIP-клієнтів – окремі кабінети або відокремлені секції. У ресторанах високого класу використовуються різні конфігурації столів (круглі, квадратні, прямокутні), що дозволяє трансформувати простір залежно від кількості гостей чи формату заходу.

Сервірування – це важливий елемент культури обслуговування, який впливає на естетичне враження від ресторану.

Основними вимогами до сервірування столів є::

- ✓ правильне розташування столових приборів (відповідно до кількості подач страв);
- ✓ чистий та випрасуваний текстиль (скатертини, серветки);
- ✓ відповідність сервірування стилю закладу (класичний, європейський, національний, тематичний);
- ✓ декоративні елементи (квіти, свічки, сезонний декор).

У деяких ресторанах практикують динамічне сервірування: офіціант приносить частину приборів у процесі обслуговування, щоб стіл виглядав акуратно і не був перевантаженим.

Атмосфера ресторану створюється завдяки поєднанню інтер'єру, освітлення, музичного супроводу та аромату.

Важливі складові:

- *дизайн* (стиль, кольорова гама, меблі, декоративні елементи), який повинен відповідати концепції закладу;
- *освітлення* (яскраве – для денних ресторанів, приглушене – для вечірніх закладів, акцентне підсвічування – для створення романтичної атмосфери);
- *музика* (жива або фоновий плейлист, підібраний відповідно до стилю ресторану);
- *аромати* (свіжість у залі, використання легких ароматизаторів, відсутність сторонніх запахів з кухні).

Правильно організована атмосфера допомагає створити у гостей позитивний настрій, сприяє довшому перебуванню у закладі та підвищенню рівня лояльності. Організація залу ресторану – це не лише розташування столів і сервірування, а й створення особливої атмосфери, яка відповідає концепції та ціновій категорії закладу. Від цих факторів залежить не лише комфорт гостей, а й конкурентоспроможність ресторану на ринку.

е) Розподіл функцій між персоналом. (шеф-кухар, офіціанти, бармени, адміністратор залу). Ефективна робота ресторану можлива лише за умови чіткого розподілу функцій між усіма співробітниками. Кожен працівник відповідає за певну ділянку роботи, але при цьому всі вони взаємодіють у єдиній системі обслуговування гостей.

Таблиця 2.25

Розподіл функцій між персоналом ресторану

Посада	Основні функції	Взаємодія з іншими підрозділами
1	**2**	**3**
Шеф-кухар	Організовує виробничий процес на кухні, контролює дотримання технології приготування та санітарних норм. Складає меню, розробляє технологічні карти та	Офіціанти (передача замовлень), адміністратор

	калькуляції страв. Відповідає за якість та подачу страв, формує гастрономічну концепцію закладу. Керує роботою кухарів різних рівнів (су-шефи, кухарі гарячого й холодного цехів, кондитери). Контролює запаси продуктів, співпрацює з постачальниками, бере участь у закупівлях. У ресторанах високого класу може також спілкуватися з гостями, презентуючи авторські страви.	

Продовження таблиці 2.25

1	2	3
Офіціанти	Зустрічають гостей, допомагають із вибором страв та напоїв, надають консультації щодо меню. Приймають замовлення, передають його на кухню через POS-систему, подають готові страви. Відповідають за сервірування столів, заміну посуду та приборів у процесі обслуговування. Слідкують за чистотою і порядком у залі, своєчасно реагують на потреби гостей. У деяких ресторанах виконують функції сомельє (рекомендують вина) або беруть участь у шоу-обслуговуванні (фламбування, карвінг).	Виробництво, бар, адміністратор
Бармени	Готують і подають алкогольні та безалкогольні напої, коктейлі, каву. Відповідають за асортимент та правильне зберігання напоїв. Підтримують чистоту та порядок у барній зоні, ведуть облік використаних продуктів. Спілкуються з гостями, створюючи дружню атмосферу. У ресторанах преміум-класу бармени часто є частиною шоу-програми (флейринг – жонглювання пляшками).	Офіціанти, адміністратор
Адміністратор залу	Організовує роботу офіціантів, барменів, хостес, контролює якість обслуговування. Вирішує конфліктні ситуації з клієнтами, приймає скарги та пропозиції. Слідкує за дотриманням стандартів сервісу, зовнішнім виглядом і дисципліною персоналу. Координує роботу залу та кухні, забезпечує своєчасну подачу страв. Займається розподілом столів між офіціантами, приймає участь у бронюванні залу для банкетів. У великих ресторанах адміністратор може також виконувати функції HR – планування графіків, навчання персоналу	Усі підрозділи залу і кухня

Хостес *(якщо є)*	Зустріч і розміщення гостей, контроль бронювань, створення першого враження	Адміністратор, офіціанти

Чіткий розподіл функцій між персоналом ресторану забезпечує злагодженість усіх процесів – від приготування страв до їх подачі гостю. Кожен працівник виконує свою роль, але їхня взаємодія формує єдиний сервісний ланцюг, від якого залежить рівень задоволеності клієнтів.

f) Форми обслуговування. У закладах ресторанного господарства (ЗРГ) при готелі використовуються наступні форми обслуговування:

- *A la carte (обслуговування за меню).* Це класична форма, коли гість обирає страви з меню ресторану, а персонал забезпечує їх приготування та подачу. Вона дозволяє реалізувати індивідуальний підхід до кожного відвідувача, підкреслює рівень сервісу і створює позитивний імідж закладу;

- *шведський стіл (buffet).* Найчастіше використовується у ЗРГ при готелі під час організації сніданків для відвідувачів. Гості самостійно обирають страви, що представлені у вільному доступі. Така форма зручна, адже дозволяє швидко обслужити велику кількість відвідувачів і забезпечити різноманітність вибору;

- *банкетне обслуговування.* Заклади ресторанного господарства при готелі часто організовують банкети, фуршети, конференції чи весілля. Меню та формат попередньо узгоджуються з відвідувачами. Для цього у комплексі зазвичай передбачені банкетні або конференц-зали, а також окрема команда офіціантів;

- *Room service (обслуговування у номері).* Специфічна форма, властива саме готелям. Гості можуть замовляти страви та напої безпосередньо у номер – телефоном, через внутрішню систему або мобільний додаток. Ця послуга підвищує комфорт проживання і є важливою складовою рівня сервісу готельно-ресторанного комплексу.

- *кейтеринг.* Деякі ЗРГ при готелі, особливо ті, що мають великі кухні та конференц-зали, пропонують послуги виїзного харчування для

корпоративних гостей. Це може бути доставка готових страв або повний виїзний сервіс із обладнанням і персоналом.

Для закладів ресторанного господарства при готелі характерне поєднання кількох форм обслуговування, що дозволяє задовольнити потреби як індивідуальних гостей, так і організованих груп, забезпечити гнучкість та універсальність у роботі.

g) Особливості організації харчування гостей готелю. *Організація харчування відвідувачів готелю* – це важлива складова сервісу, яка впливає на рівень задоволеності гостей, імідж закладу та додаткові доходи. У готельно-ресторанних комплексах передбачено кілька основних форм харчування, які враховують різні потреби гостей: сніданки, обідні комплекси та room service.

Сніданки. Найчастіше організовуються у форматі *шведського столу (buffet),* що дозволяє гостям самостійно обирати страви та регулювати кількість порцій. Меню сніданку складається з гарячих та холодних страв, напоїв, десертів і включає продукти місцевого виробництва та сезонні позиції. Для підвищення комфорту гостей можуть надаватися також *a la carte опції,* коли певні страви готуються за індивідуальним замовленням. Організація сніданків потребує координації між кухнею, залом та адміністрацією готелю, щоб уникнути черг та перевантаження у пікові години.

Обідні комплекси організовуються у ресторанах готелю або спеціально відведених залах. Мають зазвичай фіксоване меню або набір страв, що обслуговує широкий спектр гостей. Часто включають комплексні обіди для корпоративних клієнтів, конференцій або туристичних груп. Під час обіду важлива швидкість обслуговування, чітке дотримання технологій приготування та сервісних стандартів. Додатково можуть пропонуватися гарячі та холодні напої, десерти та легкі закуски.

Room service (обслуговування у номері). Гостьова кімната стає безпосереднім місцем харчування. Гості можуть замовляти страви та напої

по телефону, через мобільний додаток або спеціальну внутрішню систему готелю. Room service передбачає доставку замовлення прямо до номеру із збереженням температури та презентабельної подачі. Ця послуга особливо важлива для ділових гостей, сімей з дітьми, а також для тих, хто віддає перевагу приватності. Організація room service вимагає координації між кухнею, офіціантами та службою доставки всередині готелю.

Ключові аспекти організації харчування в готелі:

- різноманітність меню та гнучкість у виборі страв відповідно до побажань гостей;
- дотримання санітарних норм і стандартів якості харчування;
- чітка координація між виробництвом, залом і персоналом для забезпечення своєчасності та точності обслуговування;
- використання сучасних систем автоматизації для замовлень, контролю запасів і оптимізації процесів;
- забезпечення комфорту, швидкості та індивідуального підходу до кожного гостя.

Ефективна організація харчування у готелі дозволяє підвищити рівень сервісу, збільшити лояльність гостей та формує конкурентну перевагу готельно-ресторанного комплексу. Комбінація buffet, обідніх комплексів та room service забезпечує різні потреби клієнтів, від стандартного відпочинку до індивідуальних запитів.

h) Проблеми та недоліки. Організація обслуговування в ресторанах при готелях може стикатися з різноманітними проблемами та недоліками, що негативно впливають на задоволеність гостей і формування іміджу закладу. До найпоширеніших проблем належать:

1. Черги та перевантаження залу. У пікові години (ранкові сніданки, обіди для туристичних груп, вечірні банкетні заходи) спостерігається перевантаження залу. Недостатня кількість персоналу або погано організований розподіл столів призводить до черг на вході та

очікування посадки. Черги можуть знижувати рівень комфорту гостей та збільшувати час очікування замовлень.

2. Довге очікування замовлень. Затримки у приготуванні страв виникають через перевантаження кухні, недосконалу комунікацію між офіціантами і кухарями або нестачу обладнання. Довге очікування особливо критичне для гостей з обмеженим часом (ділові люди, туристи). Часто затримки супроводжуються наріканнями на несвоєчасну подачу напоїв та гарячих страв, що негативно впливає на загальне враження від закладу.

3. Якість подачі страв. Подача страв може страждати через неправильну сервіровку, недотримання температурного режиму, неправильне оформлення страв. Недотримання технологічних карт або поспіх при обслуговуванні може призвести до різниці в смаку, розмірі порцій та зовнішньому вигляді страв. Візуальне оформлення страв та правильне сервірування мають велике значення для гостей, особливо у ресторанах високого рівня.

4. Інші проблемні аспекти. Недостатня координація між залом і кухнею, що може призводити до помилок у замовленнях. Недостатня кваліфікація або завантаженість персоналу. Погане планування запасів продуктів, що призводить до відсутності окремих позицій меню.

Для підвищення рівня обслуговування та мінімізації негативного впливу цих проблем необхідно:

- оптимізувати роботу персоналу;
- впроваджувати системи автоматизації (POS, Kitchen Display System);
- контролювати дотримання стандартів сервірування та технології приготування;
- ефективно планувати графіки роботи виробництва та залу;
- враховувати пікові навантаження та заздалегідь готувати страви для груп гостей.

Зменшення черг, скорочення часу очікування та покращення якості подачі страв підвищує задоволеність гостей та створює позитивне враження від закладу.

3. У пункті ***«Взаємодія між готельними та ресторанними підрозділами»***

Ефективна взаємодія між службами готелю та ресторану є ключовою для забезпечення високого рівня сервісу, комфорту гостей та безперебійної роботи всього комплексу. Ця взаємодія охоплює кілька основних напрямів:

- ✓ організація комунікації між службою розміщення та рестораном;
- ✓ система обслуговування гостей у номерах (room service);
- ✓ організація банкетів, конференцій та корпоративів.

При заселенні гостей адміністратор служби розміщення повідомляє про наявність бронювання у ресторані, спеціальні побажання або харчові обмеження. Використовуються сучасні системи управління готелем (PMS) для автоматичної передачі інформації між підрозділами. Важлива координація у випадках планування сніданків для гостей, організації ранкових або обідніх пакетів для груп, обліку спеціальних дієт та алергенів.

Чітка комунікація дозволяє уникнути помилок у замовленнях, скоротити час очікування та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Room service – це прямий приклад взаємодії готелю та ресторану. *Процес організації:*

1. Гість робить замовлення через телефон, планшет або внутрішню систему PMS;
2. Офіціант або спеціальний персонал отримує замовлення на кухні та готує страви відповідно до стандартів ресторану;
3. Готові страви доставляються до номеру, враховуючи температуру та презентацію.

Для ефективності room service необхідна постійна координація між службою прийому та розміщення (контроль замовлень); кухнею (приготування страв); офіціантами та логістичним персоналом (доставка замовлень).

Високоякісна організація цієї послуги підвищує лояльність гостей та конкурентоспроможність готелю.

Банкетні та конференц-заходи вимагають чіткої координації між усіма підрозділами готелю та ресторану. Процес організації включає:

- ✓ планування заходу адміністрацією готелю та ресторану;
- ✓ формування меню та розподіл обов'язків кухарів і кондитерів;
- ✓ організацію залу та сервірування столів офіціантами;
- ✓ контроль дотримання часу подачі страв та напоїв;
- ✓ забезпечення необхідного обладнання (проектор, звук, меблі).

Для успішного проведення заходу важлива регулярна комунікація через внутрішні системи, телефон або рації, а також чіткий розподіл ролей між персоналом. Високий рівень координації дозволяє уникнути затримок, помилок у замовленнях і забезпечити комфорт гостей під час проведення заходів.

Взаємодія між готельними та ресторанними підрозділами забезпечує безперебійне та своєчасне обслуговування гостей, високу якість харчування та сервісу, можливість організації комплексних заходів, включаючи банкетні та конференц-події, підвищення лояльності клієнтів і конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу.

4. У пункті ***«Використання технологій»*** потрібно визначити***:***

- наявність автоматизованих систем (програми бронювання, POS-системи, CRM);
- використання сучасного обладнання (на кухні, у номерах);
- онлайн-сервіси для клієнтів (замовлення їжі, бронювання столика, мобільний check-in).

5. У пункті ***«Аналіз ефективності»*** студент аналізує:

- час виконання ключових операцій (заселення, прибирання номерів, подача замовлення);
- витрати ресурсів (час, персонал, інгредієнти, енергія);
- якість сервісу (за відгуками гостей);
- виявлення «вузьких місць» у процесі.

6. У пункті «***Висновки та рекомендації***» до підрозділу 2.2 студент має:

По-перше, *узагальнити результати аналізу організаційної структури готельних і ресторанних підрозділів***.** У висновку потрібно зазначити, наскільки структура управління є логічною та ефективною, чи чітко розподілені функції між службами готелю (Front Office, Housekeeping, технічна служба, служба безпеки тощо) та підрозділами ресторану (кухня, зал, бар, допоміжні служби), а також чи відповідає ця структура масштабам і категорії закладу.

По-друге, *зробити узагальнену оцінку процесів обслуговування гостей* у готелі та ресторані. Студент має підсумувати, наскільки ефективно організовані основні етапи сервісу: бронювання, check-in, перебування, check-out у готелі, а також прийом замовлення, приготування, подача та розрахунок у ресторані. У висновку доцільно зазначити, чи відповідають ці процеси стандартам якості обслуговування та очікуванням гостей.

По-третє, *охарактеризувати рівень взаємодії між готельними та ресторанними підрозділами***.** У висновках потрібно показати, наскільки злагоджено працюють служби між собою (рецепція – housekeeping – технічна служба – ресторан), чи забезпечується безперервність сервісу, зокрема під час організації сніданків, room service, банкетів, конференцій та інших комплексних послуг.

По-четверте, *підсумувати роль і ефективність використання технологій та автоматизації***.** Студент повинен зробити висновок щодо доцільності застосування PMS, POS-систем, систем онлайн-бронювання,

автоматизованого обліку та цифрових сервісів для гостей, а також зазначити, як вони впливають на швидкість обслуговування, зниження помилок і загальну якість сервісу.

По-п’яте, *узагальнити результати аналізу якості послуг і проблемних місць***.** У висновку слід стисло вказати основні виявлені недоліки в роботі готельних і ресторанних підрозділів (перевантаження у пікові періоди, затримки при прибиранні номерів, тривале очікування замовлень, скарги гостей) та оцінити їхній вплив на рівень задоволеності клієнтів і імідж закладу.

По-шосте, *зробити загальний висновок щодо ефективності організаційно-виробничого процесу* у досліджуваному готельно-ресторанному комплексі. Тут студент має сформулювати узагальнену оцінку: чи можна вважати організацію роботи підрозділів ефективною, конкурентоспроможною та такою, що відповідає сучасним вимогам індустрії гостинності.

І насамкінець, *окреслити ключові напрями вдосконалення*, які логічно випливають з проведеного аналізу (без детального розпису, а у вигляді підсумкових тез): оптимізація взаємодії між службами, підвищення рівня автоматизації, удосконалення стандартів сервісу, раціоналізація використання персоналу та ресурсів.

2.3. Оцінка конкурентного середовища та ринкового позиціонування підприємства

У цьому підрозділі представлено узагальнені результати аналізу ринкової кон’юнктури, характеристик споживачів, рівня конкуренції, цінової політики послуг, особливостей комунікаційної діяльності та інших аспектів, що дозволяють комплексно оцінити ринкове позиціонування готельного підприємства. Такий аналіз дає змогу визначити основні конкурентні переваги закладу, його сильні та слабкі сторони, а також сприяє формуванню концептуальних напрямів подальшого розвитку

При проведенні оцінки студент має врахувати ключові чинники, що впливають на діяльність підприємства, зокрема можливі загрози розвитку бізнесу та переваги, пов’язані з його географічним розташуванням, доступністю інфраструктури та специфікою цільової аудиторії. Важливо також оцінити, як зовнішнє середовище формує попит на послуги та визначає конкурентні умови, що дозволяє більш точно розробляти маркетингову та операційну стратегію закладу.

Аналіз слід починати з вивчення макросередовища, яке включає загальноекономічні умови, соціальні та політичні тенденції, нормативно-правове регулювання та інші зовнішні фактори, що можуть впливати на функціонування готелю (табл. 2.26). Аналіз макросередовища функціонування готельно-ресторанного підприємства дозволяє комплексно оцінити сукупність зовнішніх чинників, які безпосередньо або опосередковано впливають на рівень його конкурентоспроможності, стабільність попиту та перспективи подальшого розвитку. Макросередовище не піддається прямому управлінському впливу з боку підприємства, однак саме своєчасна ідентифікація його змін дає змогу адаптувати управлінські рішення до актуальних умов ринку туристичних та готельно-ресторанних послуг.

Економічні чинники макросередовища відіграють визначальну роль у формуванні попиту на послуги готелю та ресторану, оскільки безпосередньо пов’язані з платоспроможністю населення, рівнем доходів споживачів і загальним станом національної економіки. Коливання рівня інфляції, зміни валютного курсу, динаміка цін на енергоресурси та продукти харчування зумовлюють необхідність постійного коригування цінової політики підприємства. У готельно-ресторанному бізнесі економічна нестабільність, як правило, призводить до зменшення тривалості перебування гостей, підвищення чутливості споживачів до ціни та зростання попиту на пакети послуг середнього або бюджетного сегмента. Водночас для підприємств, які здатні запропонувати оптимальне

співвідношення ціни та якості, такі умови можуть створювати додаткові можливості для залучення нових відвідувачів.

Соціально-культурні чинники формують поведінкові моделі споживачів і визначають їхні очікування щодо рівня сервісу, асортименту послуг та атмосфери перебування в закладі. Зміна стилю життя населення, зростання мобільності, популяризація короткотривалих подорожей і гастрономічного туризму сприяють підвищенню вимог до якості обслуговування, індивідуалізації сервісу та автентичності пропозиції. Для сучасних гостей важливим є не лише факт розміщення чи харчування, а й емоційний досвід, який вони отримують під час перебування у готелі чи ресторані. У цьому контексті соціально-культурні тенденції стимулюють підприємства готельно-ресторанної сфери до впровадження тематичних програм, локальних гастрономічних концепцій, а також розвитку додаткових сервісів, орієнтованих на різні категорії споживачів.

Демографічні чинники макросередовища впливають на структуру попиту та визначають пріоритетні цільові сегменти споживачів. Вікова структура населення, міграційні процеси, рівень урбанізації та зміни в складі домогосподарств формують специфіку споживання готельно-ресторанних послуг. Зростання частки молодих активних споживачів стимулює попит на сучасні формати розміщення, гнучкі умови бронювання та цифрові сервіси, тоді як старші вікові групи більше орієнтуються на комфорт, стабільність якості та традиційні елементи обслуговування. Таким чином, урахування демографічних особливостей регіону розташування підприємства є необхідною умовою для формування ефективної маркетингової та сервісної політики.

Політико-правові чинники визначають нормативні рамки функціонування готельно-ресторанного підприємства та створюють як обмеження, так і можливості для його діяльності. Законодавче регулювання у сфері туризму, стандарти безпеки, санітарно-гігієнічні вимоги, податкова політика та державні програми підтримки бізнесу

безпосередньо впливають на витрати підприємства й організацію операційних процесів. У сучасних умовах особливого значення набуває здатність підприємства швидко адаптуватися до змін нормативної бази, забезпечуючи при цьому дотримання вимог якості та безпеки обслуговування гостей.

Технологічні чинники макросередовища зумовлюють трансформацію способів надання готельно-ресторанних послуг і комунікації з клієнтами. Активний розвиток цифрових технологій, онлайн-платформ бронювання, мобільних застосунків і систем автоматизації управління сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів і покращенню клієнтського досвіду. Водночас технологічні зміни посилюють конкуренцію, оскільки споживачі отримують доступ до широкого спектра альтернативних пропозицій і мають можливість швидко порівнювати умови розміщення та рівень сервісу. У таких умовах впровадження сучасних технологічних рішень стає не лише інструментом оптимізації витрат, а й важливим чинником формування конкурентних переваг підприємства.

Отже, результати аналізу макросередовища, слід зазначити, що зовнішні чинники створюють складну й динамічну систему впливів на діяльність готельно-ресторанного підприємства. Їх комплексний характер зумовлює необхідність постійного моніторингу змін і гнучкого реагування з боку менеджменту. Саме здатність підприємства адаптуватися до економічних, соціальних, демографічних, політико-правових і технологічних трансформацій визначає його стійкість на ринку та потенціал довгострокового розвитку

Тому доцільно додатково здійснювати аналіз середовища на рівні туристичного регіону або міста, адже готельні заклади становлять невід’ємну частину туристичної інфраструктури. Такий підхід дає змогу оцінити туристичний потенціал території, визначити наявні історико-культурні, природні, релігійні та сучасні об’єкти, що формують попит на

послуги розміщення, а також виявити конкурентне середовище та можливості для партнерства з локальними компаніями та атракціями. Крім того, аналіз регіонального середовища допомагає визначити сезонні коливання потоку туристів, специфіку потреб цільової аудиторії та перспективи розвитку ринку, що є важливими для стратегічного планування діяльності готелю.

Оцінка туристичного потенціалу території передбачає опис географічного положення, наявності історико-культурних об’єктів (музеї, архітектурні та археологічні пам’ятки, фортеці, замки, кургани), релігійних споруд (церкви, собори, монастирі, святі джерела), природних ресурсів (національні парки, заповідники, озера, гори, зони відпочинку), культурно-розважальних об’єктів (театри, філармонії, галереї, виставкові центри, кінотеатри, етнопарки, фестивальні та ярмаркові майданчики), сучасних туристичних локацій (торгово-розважальні центри, фітнес-комплекси, парки, зоопарки, акваріуми, кав’ярні, ресторани національної кухні, гастрономічні локації), військово-патріотичних та меморіальних місць, а також інших об’єктів, що становлять інтерес для туристів (табл. 2.9). Такий системний підхід дозволяє студенту оцінити не лише поточне ринкове положення готелю, а й визначити потенційні напрями розвитку, перспективи розширення послуг, формування унікальної пропозиції для клієнтів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Раціональний вибір місця розташування готельного комплексу є одним із визначальних чинників ефективної та успішної діяльності підприємства, оскільки безпосередньо впливає на його ринкове позиціонування, привабливість для цільової аудиторії та рівень завантаженості номерного фонду. Вибір локації повинен враховувати близькість до об’єктів, які формують попит на послуги розміщення, таких як туристичні атракції, ділові та культурні центри, транспортні вузли, комерційні та розважальні комплекси.

Крім географічного положення, доцільно оцінювати транспортну доступність, видимість та зручність під'їзду, наявність паркових зон та інфраструктури для відпочинку, а також безпеку території. Врахування цих факторів дозволяє не лише залучити більше гостей, але й створити позитивне перше враження, підвищити рівень задоволеності клієнтів та стимулювати повторні відвідини. Таким чином, стратегічне розміщення готельного комплексу сприяє формуванню конкурентних переваг, оптимізації маркетингових зусиль та підвищенню економічної ефективності підприємства на ринку готельних послуг.

Узагальнюючи результати аналізу туристично-рекреаційного потенціалу території, можна зазначити, що його рівень і структура безпосередньо впливають на стратегічні можливості розвитку готельно-ресторанного підприємства. Раціональне використання наявних ресурсів, адаптація асортименту послуг до туристичного профілю регіону та активна участь у формуванні комплексної туристичної пропозиції дозволяють підвищити конкурентоспроможність закладу й забезпечити стабільність попиту в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.26

Аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства (приклад)

Сфера	Чинники впливу	Характер їх впливу	Дії підприємства
Економічна	Рівень інфляції, купівельна спроможність населення, коливання валютного курсу, ціни на енергоносії.	Високий рівень інфляції та зростання цін на комунальні послуги знижують прибутковість готелю.	Оптимізація витрат, впровадження енергозберігаючих технологій, гнучке ціноутворення.
Політико-правова	Податкове законодавство, регулювання у сфері туризму, військово-політична ситуація.	Політична нестабільність та зміни законодавства можуть створювати ризики для діяльності готелю.	Моніторинг змін у законодавстві, дотримання правових норм, розробка антикризових заходів
Демографічна	Структура населення, рівень урбанізації, міграційні процеси, платоспроможний попит різних вікових груп.	Зростання кількості молоді та активних мандрівників створює попит на доступні номери.	Адаптація послуг під різні цільові сегменти клієнтів, розвиток бюджетних та сімейних пропозицій.
Соціально-культурна	Рівень культури споживання послуг, мода на внутрішній туризм, поведінкові звички споживачів.	Підвищення інтересу до локального туризму сприяє зростанню завантаженості готелю.	Активне просування регіональних туристичних продуктів, участь у культурних подіях міста.

Результати оцінки перспективності обраної локації готельного комплексу доцільно подати у вигляді таблиці 2.27, доповнивши її переліком рекомендацій, що враховують майбутні потреби та очікування туристів. Такий підхід дозволяє систематизувати інформацію про потенціал території, оцінити наявність об'єктів, що формують попит на послуги розміщення, а також визначити можливості для розвитку додаткових сервісів та партнерських програм.

Таблиця 2.27

Джерела даних про рекреаційний потенціал території розташування готельного комплексу (приклад)

Фактори, що впливають на вибір локації	**Характеристика**
Природно-рекреаційні характеристики регіону	Територія характеризується сприятливими кліматичними умовами, наявністю зелених зон, парків, річок та озер, що створює умови для оздоровчого, екологічного та активного відпочинку. Близькість до природних заповідників та рекреаційних зон підвищує туристичну привабливість місцевості
Історико-культурні та транзитні туристичні маршрути	У межах регіону проходять популярні історико-культурні маршрути, що охоплюють пам'ятки архітектури, музеї, сакральні об'єкти, а також фестивальні події. Зручне транспортне сполучення сприяє транзитному туризму.
Об'єкти туристичної привабливості	До основних об'єктів належать культурно-розважальні центри, театри, виставкові комплекси, історичні пам'ятки, природні парки та місцеві гастрономічні локації. Наявність різноманітних атракцій стимулює розвиток туристичного потоку протягом року.

Моніторинг ринку готельно-ресторанних послуг є важливим інструментом стратегічного управління і передбачає системний аналіз як кількісних, так і якісних характеристик ринкового середовища. Він дозволяє оцінити місткість ринку, виявити поточну кон'юнктуру та перспективні сегменти, що забезпечує обґрунтоване планування діяльності підприємства

Дослідження ринку у сфері готельно-ресторанного господарства доцільно здійснювати за кількома основними напрямами: аналіз загальних тенденцій і закономірностей розвитку ринку; вивчення характеристик і поведінки споживачів; оцінювання конкурентоспроможності та якості послуг; дослідження діяльності конкурентів. Кожен із цих напрямів надає цінну

інформацію для визначення сильних і слабких сторін закладу, а також потенційних резервів для підвищення ефективності його функціонування.

Особлива увага приділяється аналізу споживачів, що дозволяє визначити потенційних відвідувачів підприємства, чисельність кожного сегмента цільової аудиторії, основні мотиви придбання послуг, часові рамки найбільш активного попиту, а також виявити потреби, які залишаються незадоволеними конкурентними пропозиціями.

Аналіз споживачів готельно-ресторанних послуг є необхідною складовою дослідження зовнішнього середовища підприємства, оскільки саме споживчі переваги та поведінкові особливості клієнтів визначають напрями формування сервісної політики, асортименту послуг і маркетингових рішень. У сучасних умовах індустрії гостинності споживачі характеризуються високим рівнем інформованості, що посилює конкуренцію між закладами та зумовлює необхідність глибокого розуміння їхніх потреб і очікувань.

Структура споживачів готельно-ресторанного підприємства формується під впливом туристичного профілю території, сезонності попиту та спеціалізації закладу. Серед основних категорій клієнтів можуть бути виділені туристи з пізнавальною або рекреаційною метою подорожі, ділові відвідувачі, транзитні гості, а також місцеві мешканці, які користуються ресторанними послугами. Кожна з цих груп має власні мотиваційні чинники, критерії вибору закладу та рівень вимог до якості обслуговування, що обумовлює необхідність диференційованого підходу до організації сервісу.

Важливим аспектом аналізу споживачів є дослідження мотивації вибору готельно-ресторанного підприємства. До ключових факторів, які впливають на прийняття рішення, належать зручність розташування, цінова політика, рівень комфорту, репутація закладу, асортимент послуг і відгуки інших клієнтів. У ресторанному сегменті особливу роль відіграють якість страв, швидкість обслуговування, атмосфера закладу та професійність персоналу. Таким чином, поведінка споживачів формується під впливом сукупності раціональних і

емоційних чинників, що повинно враховуватися при формуванні пропозиції підприємства.

Аналіз цільової аудиторії дозволяє визначити пріоритетні сегменти ринку, на які орієнтована діяльність готельно-ресторанного підприємства. Сегментація споживачів може здійснюватися за демографічними, соціально-економічними, поведінковими та психографічними ознаками. Такий підхід дає змогу адаптувати послуги до потреб конкретних груп клієнтів, оптимізувати витрати на маркетингові комунікації та підвищити ефективність залучення і утримання споживачів. Чітке визначення цільової аудиторії також сприяє формуванню впізнаваного образу закладу на ринку.

Особливу увагу в аналізі споживачів доцільно приділяти оцінці рівня задоволеності клієнтів, оскільки саме цей показник є індикатором якості наданих послуг і передумовою формування лояльності. Незадоволеність споживачів може бути зумовлена як об’єктивними факторами, зокрема невідповідністю ціни та якості, так і суб’єктивними аспектами, пов’язаними з очікуваннями клієнтів. У готельно-ресторанному бізнесі позитивний досвід обслуговування відіграє вирішальну роль, оскільки значна частина нових клієнтів залучається через рекомендації та відгуки.

У сучасних умовах важливим чинником впливу на поведінку споживачів є цифрове середовище. Онлайн-платформи бронювання, соціальні мережі та спеціалізовані ресурси з відгуками формують уявлення потенційних клієнтів про рівень сервісу ще до фактичного відвідування закладу. Для готельно-ресторанного підприємства це означає необхідність активної присутності в інформаційному просторі та постійного моніторингу зворотного зв’язку з клієнтами. Управління репутацією в цифровому середовищі стає невід’ємною складовою конкурентної стратегії підприємства.

Такі дані доцільно систематизувати у таблиці 2.28, що відображає характеристику локацій міста, які формують попит на послуги розміщення, та дозволяє студенту оцінити ринковий потенціал кожного сегмента.

Комплексний аналіз ринкового середовища у поєднанні з оцінкою територіального та туристичного потенціалу дозволяє студенту сформувати обґрунтовані висновки щодо позиціонування готельного комплексу, визначити конкурентні переваги, а також сформулювати рекомендації для подальшого розвитку підприємства та підвищення рівня задоволеності його відвідувачів.

Таблиця 2.28

Характеристика локацій міста, що формують попит послуг розміщення (приклад)

№ з/п	Назва об'єкту	Адреса	Відстань до готелю, км	Основний туристичний потік
	Сумська обласна філармонія			
	Конгрес-центр СумДУ			
	Залізничний вокзал			
	Центр міста			
	…..	….	….	….

Аналіз споживачів дозволяє отримати відповіді на ключові запитання щодо потенційної клієнтської бази підприємства: хто належить до основних сегментів ринку, якою є чисельність кожного сегмента, які мотиви визначають поведінку споживачів, у який період вони найчастіше користуються послугами, а також які потреби залишаються незадоволеними через обмеження у пропозиціях конкурентів. Таке дослідження є основою для формування ефективної стратегії обслуговування, планування додаткових послуг та створення конкурентних переваг.

Дослідження товарів і послуг спрямоване на визначення їх конкурентоспроможності порівняно з аналогічними пропозиціями інших підприємств, відповідності очікуванням та потребам споживачів, а також на ідентифікацію напрямів необхідних модифікацій чи оновлень на основі результатів ринкового аналізу. Це дозволяє готельному закладу своєчасно реагувати на зміни в попиті та підвищувати якість сервісу.

Вивчення конкурентного середовища дає змогу визначити основних гравців ринку, з'ясувати чинники популярності їхніх послуг серед клієнтів, оцінити застосовувані ними цінові стратегії, методи просування та збуту, а

також напрями перспективних наукових і технологічних розробок, що використовуються для підвищення ефективності діяльності. Такий аналіз дозволяє студенту визначити сильні і слабкі сторони конкурентів та розробити пропозиції щодо вдосконалення власної діяльності

Вагомим джерелом інформації для прогнозування розвитку підприємств готельно-ресторанного сектору є результати соціологічних досліджень, опубліковані у наукових та статистичних виданнях. Вони дають змогу зрозуміти закономірності формування попиту на послуги, враховуючи соціально-економічні та демографічні характеристики населення, рівень урбанізації, особливості побутового життя, інтенсивність трудової діяльності, національно-етнічні особливості, рівень доходів та освіти, вікову структуру тощо.

Крім того, проведення анкетування під час переддипломної практики дозволяє отримати цінну інформацію для аналізу ринку збуту послуг і продукції, оцінювання конкурентних переваг підприємства, розроблення стратегічних планів розвитку, удосконалення системи управління якістю, формування програм ресурсного забезпечення та технічного вдосконалення діяльності. Такі дані дають змогу визначити структуру туристичних потоків за мотивами відвідування та основними цілями подорожей.

Аналізуючи інформацію щодо цілей приїзду туристів, можна визначити, які додаткові послуги матимуть найбільший попит. Наприклад, якщо більшість гостей зупиняється у готелях регіону для участі в ділових зустрічах, підприємству доцільно розширити спектр побутових послуг, облаштувати приміщення для переговорів, створити конференц-зали, організувати надання транспортних і туристичних послуг, а також відкрити заклади ресторанного господарства різних форматів

Вивчення чинників, що формують попит на послуги готельно-ресторанних підприємств, є обов’язковим етапом проектування нового комплексу. Саме ці фактори визначають потенціал розширення ринків збуту,

сприяють розробленню нових видів послуг та впровадженню сучасних готельних продуктів, орієнтованих на потреби цільової аудиторії.

Необхідно враховувати сезонні коливання попиту на послуги готельних і ресторанних підприємств, які суттєво впливають на планування виробничих процесів, завантаженість персоналу та ефективне використання ресурсів. Крім того, для закладів ресторанного господарства важливими є добові та тижневі коливання попиту, що мають практичне значення при організації обслуговування та плануванні роботи персоналу.

Оцінка рівня конкурентоспроможності готельного підприємства передбачає аналіз основних конкурентів, які займають близькі позиції на ринку та використовують подібні стратегії. Конкурентна перевага закладу визначається особливими характеристиками його послуг, які забезпечують перевагу перед прямими конкурентами. Це можуть бути як базові послуги — розміщення та харчування, так і додаткові сервіси, організаційні та технологічні рішення, а також специфічні форми збуту (табл. 2.29).

Таблиця 2.29

Характеристика ключових конкурентів підприємства

№ п/п	Показник	Назва готелю		
		Готель 1	…	Готель 5
1	Форма власності			
2	Розташування			
3	Категорія готелю			
4	Кількість номерів та характеристика номерного фонду (апартаменти, стандарт, люкс тощо).			
5	Кількість місць			
6	Кількість поверхів			
7	Цільова аудиторія			
8	Інфраструктура та додаткові послуги			
8.1	Бізнес-центр			
8.2	Конференц-зал			
8.3	Фітнес-центр			
8.4	СПА-центр			
9	Тип закладу за архітектурно-композиційною ознакою			
10	Середній рівень цін			
11	Наявність ресторану/ кафе			
12	Додаткові сервіси (трансфер, екскурсії та інші)			
13	Наявність паркування			
14	Сервіс для людей з обмеженими можливостями			

Для проведення порівняльного аналізу діяльності готелю відносно потенційних конкурентів необхідно визначити ключові кількісні та якісні показники, що характеризують підприємство та впливають на вибір споживачів саме цього комплексу. До таких критеріїв належать: вартість номеру, категорія готелю, місце розташування, наявність додаткових послуг, рівень обслуговування, репутація закладу, а також інші фактори, що формують конкурентні переваги готелю.

Процес оцінки конкурентного середовища передбачає послідовність етапів, спрямованих на системне порівняння підприємства з його основними суперниками на ринку. Спершу визначаються 5 найбільш значущих конкурентних переваг (КП) готелю (табл. 2.30). Далі проводиться оцінка позицій кожного конкурента за кожною окремою конкурентною перевагою розрахунковим методом. Для кожної КП визначається її питома вага залежно від значущості, при цьому сума всіх ваг дорівнює 1 (табл. 2.31).

На наступному етапі здійснюється обчислення зваженої загальної оцінки якості діяльності кожного конкурента. Кількісні показники, зокрема середня вартість номера, оцінюються у балах, після чого визначаються відносні показники якості та кількості шляхом порівняння між підприємствами (табл. 2.32). Завершальним кроком є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства на основі сумарного впливу якісних і кількісних параметрів, що дає змогу оцінити загальний рівень його ринкової конкурентоспроможності. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства є підсумковим етапом аналізу зовнішнього середовища і дозволяє комплексно визначити його позиції на ринку з урахуванням сукупності кількісних і якісних показників. Використання інтегрального показника дає змогу систематизувати результати порівняльного аналізу та визначити рівень відповідності підприємства вимогам сучасного ринку готельно-ресторанних послуг.

Методика інтегральної оцінки ґрунтується на врахуванні ключових параметрів діяльності підприємства, зокрема рівня сервісу, асортименту послуг,

цінової політики, стану матеріально-технічної бази та репутації закладу. Кожен із цих показників має різну вагомість у формуванні загальної конкурентоспроможності, що зумовлює необхідність їх диференційованого оцінювання. Такий підхід дозволяє отримати більш об’єктивну картину позицій підприємства порівняно з основними конкурентами.

Таблиця 2.30

Вихідні дані для оцінки конкурентів готелю (приклад)

Показники	Готельні підприємства				
	А	**В**	**С**	**Д**	**Е**
Середня вартість номера, грн.	1720	1400	1800	1975	2100
Клас готелю (1-5 балів)	3	3	4	5	5
Локація та зручність розташування (1-5 балів)	3	3	3	2	4
Додаткові послуги та сервіси (1-5 балів)	2	3	5	4	5
Рівень обслуговування (1-5 балів)	3	4	4	5	5
Репутація та імідж закладу (1-5 балів)	3	4	5	5	4

Таблиця 2.31

Балова оцінка конкурентів готелю

Показники	Коефіцієнт вагомості[3]	Готельні підприємства				
		А	**В**	**С**	**Д**	**Е**
Середня вартість номера, грн.		4,07	5	3,88	3,54	3,33
Клас готелю	0,1	0,3	0,3	0,4	0,5	0,5
Локація та зручність розташування	0,2	0,6	0,6	0,6	0,4	0,8
Додаткові послуги та сервіси	0,18	0,36	0,54	0,9	0,72	0,9
Рівень обслуговування	0,3	0,9	1,2	1,2	1,5	1,5
Репутація та імідж закладу	0,22	0,66	0,88	1,1	1,1	0,88
Результат: якість	1,0	2,82	3,52	4,2	4,22	4,58

Примітка: [1] Мінімальне значення середньої вартості номера ($В_{мін}$) приймається за 5 балів. Для інших готелів оцінка (Ві) визначається за формулою 2.1:

$$Б_i = \frac{В_{мін}}{В_i} \cdot 5 \qquad (2.1)$$

наприклад: *$Б_i$ = 1400 / 1720 × 5 = 4,07 бали, $Б_i$ = 1400 / 1800 × 5 = 3,88 бали*

[2] Підсумкова зважена оцінка окремого показника обчислюється шляхом множення експертної оцінки на коефіцієнт її значущості, тобто: *3 × 0,1 = 0,3 бали.*

[3] Питома вага кожного критерію встановлюється залежно від його впливу на загальний результат та кількості показників. Сума всіх коефіцієнтів вагомості повинна дорівнювати 1.

Таблиця 2.32

Інтегральна оцінка конкурентів готелю

Відносні показники	Готельні підприємства				
	А	**В**	**С**	**Д**	**Е**
Кількісний[1]	0,814	1,0	0,776	0,708	0,66
Якісний[2]	0,616	0,769	0,917	0,921	1,00
Інтегральний[3]	0,708	0,877	0,844	0,808	0,812

Примітка: [1] Щоб визначити відносний кількісний показник (*Пк),* кожне числове значення, отримане в балах у таблиці 1.7, необхідно поділити на максимальну оцінку — 5. Наприклад: *Пк = 4,07 / 5 = 0,814.*

[2] Для обчислення відносного якісного показника (*Пя*) спочатку встановлюється найвище значення серед зведених якісних оцінок (у нашому випадку — 4,58). Далі кожне зважене значення ділиться на цей максимум:

$$Пя = 2,82 / 4,58 = 0,616.$$

[3] Інтегральний показник конкурентоспроможності (*І*) визначається як квадратний корінь із добутку кількісного та якісного показників за формулою:

$$I = \sqrt{(Пк \times Пя)} = \sqrt{(0,814 \times 0,616)} = 0,708.$$

Інтерпретація результатів інтегральної оцінки дає змогу визначити, які саме чинники найбільше впливають на позиції підприємства на ринку. У готельно-ресторанній сфері вирішальну роль відіграють якість обслуговування та здатність підприємства адаптуватися до змін споживчих очікувань. Виявлення слабких місць у цих напрямах створює передумови для розроблення цільових заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності.

Проведений аналіз отриманих результатів свідчить, що у разі оцінювання конкурентоспроможності готельного підприємства важливе значення має не

лише рівень якості наданих послуг, а й їхня вартість, а також здатність закладу задовольняти потреби різних сегментів споживачів. Порівняння інтегральних показників різних закладів дозволяє чітко визначити позицію готелю серед основних конкурентів. Чим ближче значення інтегрального коефіцієнта до одиниці, тим вищою є конкурентоспроможність підприємства та ефективність його ринкового позиціонування, що сприяє зміцненню репутації та привабливості для потенційних гостей.

При формуванні стратегічних напрямів розвитку готельного комплексу доцільно орієнтуватися на підприємства, які демонструють найкращі результати на ринку. Важливо детально дослідити їхні підходи до управління ціноутворенням, формування асортименту послуг, організації сервісу, маркетингових стратегій і комунікаційної політики. Оцінка застосовуваних конкурентами механізмів стимулювання попиту, підтримки лояльності клієнтів і впровадження інноваційних рішень дозволяє виділити успішні практики, адаптувати їх до власного комплексу та мінімізувати ризики при реалізації стратегічних рішень.

Одним із найбільш ефективних інструментів оцінки конкурентного середовища та виявлення сильних і слабких сторін підприємства є SWOT-аналіз. Використання цього методу сприяє розробці обґрунтованих стратегій розвитку, раціональному використанню ресурсів і підвищенню загальної конкурентоспроможності.

Під час формування стратегічних напрямів розвитку готельного комплексу доцільно орієнтуватися на підприємства, які демонструють найкращі результати на ринку, та детально дослідити їхні підходи до управління ціноутворенням, асортиментом послуг і комунікаційною політикою. Одним із ефективних інструментів оцінки конкурентного середовища та виявлення сильних і слабких сторін підприємства є SWOT-аналіз.

Нижче наведено приклад порівняльного SWOT-аналізу діяльності п’яти готельних підприємств (табл. 2.33). SWOT-аналіз конкурентів у готельному бізнесі дозволяє всебічно оцінити позиції підприємств на ринку та визначити

потенційні напрями підвищення їхньої конкурентоспроможності. Здійснення такого аналізу забезпечує комплексне уявлення про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на функціонування готелю, а також дає змогу порівняти його сильні та слабкі сторони з ключовими конкурентами галузі

Таблиця 2.33

SWOT-аналіз готельних підприємств (приклад)

Готель	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1	2	3	4	5
A	Помірна середня вартість номера робить його привабливим для бюджетного сегменту. Стабільна локальна репутація та постійні відвідувачі.	Невеликий набір додаткових послуг. Середній рівень обслуговування та місцерозташування. Нижчий якісний показник порівняно з лідерами.	Запровадження програми лояльності для підвищення повторних бронювань. Додавання 1–2 платних сервісів (трансфер, сніданок «а-ля карт»). Цільові акції для місцевих компаній і організацій	Посилення конкуренції серед готелів економ-класу, що може спричинити тиск на ціни. Сезонні спади попиту, що знижують завантаженість у низький період.
B	Найнижча середня ціна номера — конкурентна перевага для бюджетного попиту. Найвищий кількісний показник — привабливість за ціною Достатній рівень обслуговування	Три зірки за класом — обмеження сегментації на преміум-ринку. Менший набір додаткових сервісів у порівнянні з лідерами. Середній імідж потребує активнішого просування.	Модернізація номерного фонду з мінімальними інвестиціями для підвищення класу. Розробка пропозицій для корпоративних відвідувачів. Активне просування в онлайн-каналах та OTA для збільшення прямих бронювань.	Поява нових бюджетних готелів або платформ оренди квартир. Зростання операційних витрат, що може знизити маржу при збереженні низької ціни
C	Високий якісний показник завдяки сильним додатковим послугам Добре налагоджене обслуговування —	Середня цінова політика вище мінімальної — може відлякувати частину бюджету. Розташування не є	Фокус на корпоративних контрактах (конференції, довгі перебування).Пакетні пропозиції з транспортом та екскурсіями для туристів. Промо-комбінації для	Втрати частини ділових відвідувачів у разі падіння бізнес-активності. Підвищення експлуатаційних витрат та витрат на оплату

	привабливо для бізнес-відвідувачів	найзручнішим для туристів, що бажають бути в центрі.	підвищення завантаження у міжсезоння	праці робітників.
Д	Високий рівень якості та обслуговування Широкий спектр додаткових послуг	Порівняно висока середня ціна обмежує частину ринку. Менш вигідна локація, що знижує пропозицію для туристів-початківців	Розробка VIP- та бізнес-пакетів із високою маржою. Співпраця з міжнародними агентствами для залучення зарубіжних клієнтів. Покращення транспортно-логістичної доступності (трансферні послуги).	Сезонні коливання попиту та залежність від конференц-потоків. Активізація конкурентів в сегменті преміум-класу.
Е	Найвищий якісний показник та сильний імідж. Широкий набір додаткових послуг та високий рівень обслуговування	Найвища середн вартість номера — бар'єр для масового ринку. Відносна залежність від сегмента преміум-клієнтів	Позиціювання як лідера преміального сервісу в регіоні. Розвиток B2B-програм для турагентств і корпоративних відвідувачів. Впровадження лінійки преміум-послуг (SPA, персональні тури, консьєрж).	Варіативність попиту серед преміум-клієнтів під час економічних спадів. Конкуренція з боку міжнародних брендів з подібним позиціонуванням.

Завдяки проведенню SWOT-аналізу формується цілісна картина конкурентного середовища, що дає змогу готелю обґрунтовано визначати власну конкурентну стратегію, оптимізувати маркетингову політику та цінову стратегію, розробляти ефективні заходи підвищення якості послуг і рівня задоволеності клієнтів, а також прогнозувати можливі зміни на ринку та адаптуватися до них завчасно. Такий підхід забезпечує системне стратегічне управління підприємством та підвищує його стійкість і ринкову ефективність.

Узагальнюючи, зазначимо, що у підрозділі 2.3 студент повинен здійснити *комплексний аналіз зовнішніх чинників функціонування підприємства,* що впливають на його діяльність, конкурентоспроможність і перспективи розвитку. Зміст підрозділу має бути спрямований на виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища, які стануть основою для формування практичних пропозицій у наступному розділі роботи.

Передусім студент повинен охарактеризувати макросередовище функціонування підприємства, зосередивши увагу на економічних, соціально-культурних, демографічних, політико-правових і технологічних чинниках. Необхідно не лише перелічити ці чинники, а й пояснити механізм їхнього впливу на діяльність готельно-ресторанного підприємства, рівень попиту на його послуги, цінову політику та якість сервісу.

Далі студент повинен проаналізувати туристично-рекреаційний потенціал території, на якій розташоване підприємство. У цьому контексті слід оцінити природні, культурно-історичні та соціально-економічні ресурси регіону, визначити їхній вплив на формування туристичних потоків, сезонність попиту та структуру споживачів готельно-ресторанних послуг. Важливо показати, наскільки спеціалізація підприємства відповідає туристичному профілю території.

Наступним обов’язковим елементом підрозділу є аналіз споживачів і цільової аудиторії підприємства. Студент повинен охарактеризувати основні групи клієнтів, визначити їхні мотиваційні чинники вибору закладу, вимоги до рівня сервісу та особливості поведінки. Окрему увагу доцільно приділити

сегментації споживачів і визначенню пріоритетних цільових сегментів, на які орієнтована діяльність підприємства.

У межах підрозділу студент також повинен дослідити конкурентне середовище підприємства. Це передбачає визначення основних конкурентів на локальному ринку, порівняння їх із досліджуваним підприємством за ключовими параметрами (ціни, асортимент послуг, рівень сервісу, матеріально-технічна база, репутація), а також оцінку позицій підприємства серед конкурентів. Аналіз має бути спрямований на виявлення конкурентних переваг і слабких сторін.

Завершальним етапом підрозділу 2.3 є інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства. Студент повинен узагальнити результати попередніх етапів аналізу, обґрунтувати використання обраної методики оцінювання та інтерпретувати отримані значення з точки зору реального стану конкурентних позицій підприємства на ринку.

У підсумку студент має сформулювати узагальнюючі висновки щодо умов функціонування готельно-ресторанного підприємства у зовнішньому середовищі, визначити основні можливості та загрози, а також логічно підвести до необхідності розроблення практичних рекомендацій, які будуть викладені в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

2.4. Виявлення проблем та резервів підвищення ефективності діяльності

Виявлення проблем і резервів підвищення ефективності роботи готельного підприємства передбачає комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на його функціонування. Під резервами розуміють потенційні можливості вдосконалення діяльності шляхом більш раціонального використання наявних ресурсів, оптимізації організаційних процесів та впровадження інноваційних рішень. Усвідомлення цих резервів дозволяє сформувати шляхи підвищення продуктивності, покращення якості

обслуговування гостей та забезпечення стабільного зростання прибутковості підприємства.

Високий рівень економічної ефективності виступає одним із визначальних показників конкурентоспроможності на ринку гостинності та є пріоритетним завданням готельних підприємств у сучасних умовах.

Операційна діяльність готелю формується через взаємодію персоналу, матеріально-технічних та фінансових ресурсів, що забезпечують надання послуг розміщення та обслуговування гостей. У контексті високої конкуренції орієнтація лише на скорочення витрат може призводити до зниження якості сервісу та задоволеності клієнтів. Тому доцільним є комплексний підхід до управління, спрямований на оптимізацію ресурсів, підвищення продуктивності праці та дотримання високих стандартів обслуговування.

Окрему увагу слід зосередити на дослідженні організаційної структури закладу, адже саме вона відображає розмежування повноважень, обов’язків і відповідальності між структурними підрозділами та визначає механізм ухвалення управлінських рішень. Аналіз організаційної структури дає можливість оцінити характер функціональних зв’язків між службами, рівень взаємодії керівного складу з підлеглими, а також оперативність реагування на потреби клієнтів і перебіг внутрішніх процесів готелю. У результаті такого аналізу студент може визначити сильні й проблемні аспекти системи управління, з’ясувати ефективність координації діяльності підрозділів, ступінь делегування повноважень і відповідальності, а також виявити резерви для підвищення продуктивності роботи та якості обслуговування.

Комплексний аналіз діяльності готелю за останні 2–3 роки є необхідним для визначення тенденцій розвитку підприємства, виявлення проблемних зон та недоліків, а також оцінки факторів, що впливають на ефективність функціонування. Студент повинен базувати аналіз на бухгалтерській та статистичній звітності, а також на відкритих даних про ринкове середовище. Порівняльна характеристика показників за кілька років дозволяє оцінити динаміку змін. Основними завданнями аналізу є оцінка фінансових результатів

діяльності, структури доходів, обсягів завантаження номерного фонду, середньої вартості проживання, витрат, рівня продуктивності праці та ефективності використання ресурсів, а також порівняння з конкурентами або середньогалузевими показниками.

Таблиця 2.34

Основні показники діяльності готелю (приклад)

№	Показник	Спосіб розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення[1] 2024/2022, %	Темпи зростання[2] 2023 до 2022, %
1	Коефіцієнт завантаження номерного фонду, %	(Реалізовані номеро-дні / кількість днів у періоді) ×100	63	70	75	+19,04	116,66
2	Кількість реалізованих номеро-днів, од.	Кількість зайнятих номерів × кількість діб	10 920	12 320	13 400	+22,71	112,82
3	Кількість реалізованих ліжко-днів, од.	Кількість реалізованих номеро-днів × середня місткість номера	13 300	14 020	15 210	+14,36	105,41
3	Середня ціна за номер, грн.	Дохід від проживання / Кількість реалізованих номеро-днів	1 550	1 700	1 850	+19,35	109,67
4	Дохід від основної діяльності, тис. грн.	Загальна сума доходів від проживання і послуг	16 900	20 500	24 800	+46,74	121,3
5	Витрати готелю, тис. грн.	Сукупні витрати готелю за рік	13 200	15 600	18 000	+36,36	118,18
6	Чистий прибуток, тис. грн.	Дохід – Витрати	3 700	4 900	6 800	+83,78	132,43
7	Рентабельність діяльності, %	(Прибуток / Витрати) × 100	21,9	23,9	27,4	+25,11	109,13
8	Середньорічна чисельність персоналу, осіб	Середнє число співробітників за рік	32	34	36	+12,5	106,25
9	Частка постійних клієнтів, %	Відсоток повторних гостей	28	31	35	+25,0	110,71
10	Додаткові послуги, од.	Кількість типів додаткових сервісів	6	8	9	+50,0	133,33

Примітка: [1,2] Відхилення показника (%) розраховується як різниця між значенням показника поточного та базового року, поділена на значення базового року і помножена на 100, а темп зростання показника (%) визначається як відношення значення показника поточного року до значення базового року, помножене на 100.

Після завершення кількісного аналізу ключових показників роботи готелю студент має провести якісний аналіз отриманих результатів. Це включає виявлення проблем у функціонуванні підприємства, визначення чинників, що можуть знижувати ефективність його діяльності, а також пошук внутрішніх резервів для підвищення результативності роботи. Доцільно також зіставити отримані дані із середньогалузевими показниками, нормативними значеннями чи результатами конкурентних закладів, що допоможе оцінити відносний рівень ефективності та окреслити сильні й слабкі сторони готелю.

Виявлені резерви ефективності діяльності можна класифікувати за такими напрямами: підвищення завантаженості номерного фонду; зростання доходів від надання додаткових послуг; оптимізація витрат і раціональне використання ресурсів; підвищення продуктивності праці персоналу; удосконалення системи управління якістю обслуговування; розвиток маркетингової та рекламної діяльності; поліпшення клієнтського сервісу та підвищення лояльності гостей. Студенту слід звертати увагу на слабкі сторони організації роботи готелю, недоліки у наданні послуг, обмеження ресурсів і маркетингових інструментів, оцінюючи можливості їх усунення або вдосконалення.

Виявлені проблеми та потенційні резерви формують основу для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення продуктивності, оптимізації витрат і збільшення доходів готельного підприємства. Для систематизації інформації доцільно використовувати структуровану таблицю, де для кожного напряму діяльності зазначаються виявлена проблема, пропозиції щодо її усунення або заходи, очікуваний результат та можливий вплив на ефективність функціонування готелю.

Таблиця 2.35

Виявлення проблем та резервів підвищення ефективності діяльності готелю (приклад)

№	Напрям діяльності	Виявлені проблеми	Можливі резерви підвищення ефективності	Пропоновані заходи	Очікуваний результат
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1	Номерний фонд	Обмежена кількість номерів	Збільшення кількості доступних номерів або оптимізація розміщення	Розширення номерного фонду або впровадження системи бронювання з гнучким плануванням	Збільшення можливостей обслуговування гостей у піковий сезон, підвищення доходу
2	Цінова політика	Нестача гнучкості, знижки лише для постійних клієнтів	Впровадження диференційованої цінової політики	Знижки для груп, тривалого перебування, нових клієнтів	Підвищення попиту та лояльності нових клієнтів
3	Сезонне навантаження	Коливання попиту в несезонний період	Розширення маркетингових активностей у низький сезон	Проведення сезонних акцій, пакети послуг, спеціальні пропозиції	Зменшення сезонних коливань завантаження, стабільність доходу
4	Організація подій	Відсутність окремих зон для конференцій та банкетів	Використання приміщень для корпоративних та приватних заходів	Створення конференц-залів, банкетних зон	Залучення корпоративних клієнтів, збільшення доходів від додаткових послуг
5	Кейтеринг	Недостатнє використання кейтерингу як додаткового джерела доходу	Розширення послуг кейтерингу та їх просування	Впровадження пакетів кейтерингу для бізнесу та приватних заходів	Розширення клієнтської бази, додатковий прибуток
6	Реклама та просування	Обмежена онлайн-активність та маркетингові канали	Розширення каналів просування, охоплення нових сегментів	Активність у соцмережах, міжнародні онлайн-платформи, співпраця з блогерами	Збільшення впізнаваності бренду, залучення нових гостей
7.	Обслуговуванн я	Можливе зниження рівня сервісу під час пікових навантажень	Оптимізація роботи персоналу	Впровадження гнучкого графіку, додаткове навчання персоналу	Підвищення якості обслуговування, зменшення скарг клієнтів
8.	Додаткові послуги	Недостатньо різноманітні послуги для гостей	Розширення асортименту додаткових сервісів	Впровадження спа, трансферів, екскурсійних пакетів	Збільшення середнього чеку та задоволеності гостей

Продовження таблиці 2.35

1	2	3	4	5	6
9	Менеджмент	Недостатньо аналітичного підходу до прийняття рішень	Використання систем моніторингу та аналізу даних	Впровадження CRM-систем, звітності по ключових показниках	Підвищення ефективності управління та стратегічного планування
10	Репутація та лояльність	Низький рівень програми лояльності	Розширення взаємодії з постійними клієнтами	Програми бонусів, персоналізовані пропозиції	Підвищення повторних бронювань та лояльності
11	Інновації	Обмежене впровадження сучасних технологій	Використання сучасних систем управління та бронювання	Впровадження онлайн-бронювання, мобільних додатків	Підвищення зручності для гостей та оперативності управління
12	Безпека та комфорт	Відсутність стандартів безпеки та комфортного середовища	Підвищення стандартів безпеки та комфорту	Впровадження систем контролю доступу, оновлення інфраструктури	Підвищення довіри гостей та конкурентних переваг

Додатково студент може включити оцінку впливу зовнішніх факторів, таких як сезонність, конкурентне середовище та зміни попиту, що дозволяє більш комплексно визначити потенціал резервів і пріоритети для впровадження управлінських рішень. Такий підхід сприяє формуванню комплексного бачення розвитку готельного підприємства, орієнтованого на підвищення ефективності функціонування та забезпечення стабільного й сталого зростання його діяльності..

Одним із пріоритетних напрямів зростання результативності діяльності готельно-ресторанних підприємств є запровадження автоматизованих систем управління та сучасних цифрових рішень, які сприяють раціоналізації й упорядкуванню основних бізнес-процесів. Застосування автоматизації дає змогу підвищити рівень організації операційної діяльності, зменшити залежність від людського фактора, скоротити час обслуговування гостей і забезпечити більш ефективний контроль за використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. В умовах жорсткої конкурентної боротьби вирішального значення набуває ефективне управління інформаційними потоками, системами бронювання номерного фонду, фінансово-обліковою діяльністю, логістикою постачання, а також контролем і підвищенням якості обслуговування, що є основою стабільного та довгострокового розвитку готельного бізнесу.

Під час аналізу діяльності готельного підприємства студент має оцінити рівень автоматизації основних процесів та ступінь цифровізації управлінських функцій. Необхідно визначити, які операції виконуються вручну, а які – із застосуванням програмних рішень, наскільки ефективно функціонують наявні системи управління та чи забезпечують вони своєчасне отримання достовірних даних про діяльність закладу. Важливо також проаналізувати доцільність впровадження нових цифрових рішень для зниження витрат, оптимізації трудових ресурсів та підвищення якості обслуговування.

При розробленні власних пропозицій студенту слід звернути увагу на економічну доцільність заходів, їхню окупність, технічну сумісність із

наявними системами та можливість адаптації до масштабів і рівня закладу. Крім того, слід враховувати рівень підготовки персоналу та необхідність навчання для роботи з новими технологіями.

Таблиця 2.36

Інноваційні технології та засоби управління у готельно-ресторанному бізнесі (приклад)

№	Інноваційний засіб	Функціональне призначення	Практичні можливості впровадження	Очікуваний ефект на діяльність підприємства
1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Property Management System (PMS)	Автоматизація управління готелем	Спрощує бронювання, облік клієнтів, контроль номерного фонду, управління фінансами та персоналом (RoomRaccoon)	Зменшує ймовірність помилок, підвищує рівень обслуговування, оптимізує управління ресурсами
2	Point of Sale (POS) системи	Автоматизація ресторанних операцій	Прискорює прийом замовлень, передачу на кухню, облік продажів та контроль запасів (Lightspeed POS, Toast POS)	Підвищує швидкість обслуговування, зменшує помилки, оптимізує витрати
3	Інтернет речей (IoT)	Моніторинг та управління системами в режимі реального часу	Автоматичне управління освітленням, кондиціонуванням, опаленням та безпекою (Nest Thermostat, Smart Locks)	Забезпечує комфорт клієнтів, знижує витрати на енергію, підвищує безпеку та якість послуг
4	Штучний інтелект (AI)	Персоналізація послуг та прогнозування попиту	Аналіз даних клієнтів, рекомендації для бронювань і меню, оптимізація цінової політики (IBM Watson, Revinate)	Підвищує задоволеність клієнтів, оптимізує доходи, зменшує втрати через неефективне планування
5	Цифровий маркетинг та соціальні мережі	Просування послуг та взаємодія з клієнтами	Реклама через соціальні мережі, SEO, контекстну рекламу, email-маркетинг (Facebook, Instagram, Google Ads)	Залучає нових клієнтів, підвищує лояльність гостей, покращує імідж, оптимізує рекламні витрати
6	Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR)	Демонстрація об’єктів та меню	Віртуальні тури по номерах, інтерактивні меню у ресторані (VR-тури, AR-меню на планшетах)	Збільшує зацікавленість клієнтів, покращує досвід користувача, стимулює бронювання та замовлення
7.	Енергоефективні технології	Зменшення споживання ресурсів	Використання енергозберігаючого обладнання, LED-освітлення, сонячних панелей (солярні колектори, LED-лампи)	Знижує витрати на енергію, покращує екологічний імідж

Продовження табл. 2.36.

1	2	3	4	5
8	Управління відходами та ресурсами	Мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище	Сортування та переробка відходів, оптимізація водоспоживання, зменшення використання пластику (системи RecycleBot, EcoWater)	Зменшує витрати на утилізацію, підвищує екологічну відповідальність
9	CRM-системи	Комплексне управління клієнтськими відносинами	Облік гостей, аналіз уподобань та історії замовлень, автоматичні повідомлення (Salesforce, Zoho CRM)	Покращує персоналізацію послуг, підвищує лояльність та повторні продажі
10	Прогнозування попиту та управління запасами	Оптимізація ресурсів	Аналіз попередніх продажів, сезонних коливань, управління запасами (Blue Yonder, Oracle Demand Planning)	Зменшує втрати продуктів, покращує планування закупівель, підвищує ефективність обслуговування
11	Автоматизація управління персоналом	Оптимізація трудових ресурсів	Планування графіків, облік робочого часу, контроль продуктивності (Kronos, Deputy)	Підвищує ефективність праці, зменшує помилки та перевантаження персоналу
12	Мобільні додатки для клієнтів	Підвищення зручності обслуговування	Онлайн-бронювання, замовлення послуг, push-повідомлення (мобільний додаток готелю або ресторану)	Покращує клієнтський досвід, збільшує повторні бронювання, підвищує лояльність
13	Програми лояльності	Залучення та утримання клієнтів	Накопичувальні бонуси, знижки, персональні пропозиції (карти лояльності, бонусні програми)	Підвищує повторні продажі, стимулює лояльність, збільшує середній чек

Маркетингова діяльність є стратегічним інструментом підвищення ефективності готельно-ресторанного бізнесу, оскільки забезпечує залучення нових відвідувачів та підтримку високого рівня лояльності існуючих гостей. У сучасних умовах конкуренції ефективне управління маркетинговими каналами та просуванням послуг готелю вимагає системного підходу. Студент, який аналізує цей аспект діяльності, має оцінити результативність різних інструментів залучення аудиторії та їхній вплив на економічні показники закладу, особливо цифровий маркетинг, соціальні мережі, email-розсилки, програми лояльності та стратегії репутаційного менеджменту

Під час аналізу маркетингової діяльності слід дослідити ефективність сайтів та онлайн-платформ готелю і ресторану, зокрема позиції у пошукових системах, зручність навігації, адаптацію під мобільні пристрої, інтеграцію з системами бронювання та відповідність контенту очікуванням цільової аудиторії. Аналіз прикладів успішного ведення блогів, публікацій фото- та відеоматеріалів, рівня залучення через коментарі та репости допомагає оцінити ефективність цифрових каналів просування.

Особливу увагу слід приділити програмам лояльності та персоналізації пропозицій. Необхідно оцінити, як накопичувальні бонуси, знижки та індивідуальні пропозиції впливають на повторні бронювання та тривалість перебування гостей, а також на зручність користування та рівень персоналізації комунікацій. Це дозволяє визначити потенціал для вдосконалення та розробки інноваційних рішень у сфері клієнтського сервісу.

Важливим напрямом є репутаційний менеджмент. Студент має оцінити присутність готелю на платформах TripAdvisor, Google Maps, Booking.com, аналіз способів збору та обробки відгуків, швидкість реагування на негативні та позитивні коментарі, а також використання автоматизованих систем повідомлень. Вивчення цього аспекту дозволяє визначити повторювані проблеми у сервісі та сформувати пропозиції щодо їх усунення. Також доцільно оцінити ефективність партнерських програм із місцевими компаніями та туристичними агентствами, включно зі спеціальними тарифами та спільними

пакетами послуг, що підвищує тривалість перебування гостей і створює додаткову цінність.

Важливим аспектом є регулярний аналіз результатів маркетингової діяльності. Студент повинен оцінювати ефективність окремих каналів просування та рекламних кампаній, використовуючи веб-аналітику та інструменти оцінки рентабельності інвестицій у маркетинг. Це дозволяє визначати, які заходи є найбільш ефективними, а які потребують оптимізації, а також відстежувати динаміку змін у поведінці цільової аудиторії та ринкові тенденції. На основі цих даних студент може пропонувати нові стратегії, спрямовані на підвищення результативності маркетингових зусиль, максимізацію доходів підприємства та зміцнення позицій готелю на конкурентному ринку.

Регулярний аналіз результатів маркетингової діяльності, зокрема ефективності окремих каналів та рекламних кампаній, дозволяє визначити найбільш результативні заходи та оптимізувати менш ефективні. Використання веб-аналітики, інструментів оцінки рентабельності інвестицій у маркетинг та порівняння з показниками конкурентів допомагає студенту отримати комплексне уявлення про дієвість застосовуваних стратегій. У результаті, такі підходи сприяють покращенню клієнтського досвіду, підвищенню лояльності гостей та забезпечують стійкий розвиток підприємства.

Таким чином, аналіз інноваційних підходів у маркетинговій діяльності передбачає оцінку цифрових інструментів, систем лояльності, репутаційного менеджменту та партнерських програм. Студент має звертати увагу на економічну ефективність кожного заходу та його адаптацію до специфіки закладу. На основі цього аналізу можна розробляти власні пропозиції щодо вдосконалення функціонування закладу, підвищення його привабливості та ефективності. У таблиці 2.37 наведено приклади інноваційних напрямів маркетингової діяльності, які можуть слугувати орієнтиром для розробки власних впроваджень.

Таблиця 2.37

Напрями впровадження інновацій у діяльність готельно-ресторанних підприємств

№	Напрям інноваційного удосконалення	Сутність інновації	Очікуваний результат для підприємства	На що має звернути увагу студент
1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Оптимізація організаційної структури управління	Використання гнучких моделей управління, що передбачають швидку адаптацію до змін (наприклад, впровадження Agile або Scrum у внутрішній роботі персоналу)	Підвищення ефективності комунікацій, швидкості прийняття рішень	Проаналізувати доцільність делегування повноважень і створення міжфункціональних команд
2	Інноваційна система мотивації персоналу	Використання елементів гейміфікації, бонусних рейтингів та нематеріальної мотивації (наприклад, «Працівник місяця» або система внутрішніх балів)	Зростання продуктивності праці, зменшення плинності кадрів	Дослідити чинники мотивації працівників та обґрунтувати вид заохочення
3	Впровадження концепції «зелений готель»	Використання енергозберігаючих технологій, повторного використання води, сортування відходів (наприклад, система «Green Key» або «EcoHotel»)	Формування позитивного іміджу, зменшення витрат на ресурси	Проаналізувати можливості впровадження екологічних стандартів
4	Цифровізація обслуговування клієнтів	Використання онлайн-реєстрації, чат-ботів і QR-меню (наприклад, мобільний додаток для онлайн-бронювання)	Підвищення зручності, скорочення часу обслуговування	Запропонувати цифрові рішення для покращення клієнтського досвіду
5	Персоналізація сервісу	Використання аналітики даних для створення індивідуальних пропозицій (наприклад, рекомендації на основі історії бронювань або улюблених страв)	Збільшення лояльності клієнтів і повторних бронювань	Оцінити способи збору та обробки даних гостей

Продовження таблиці 2.37

1	2	3	4	5
6	Автоматизація контролю якості послуг	Використання мобільних опитувальників і форм для зворотного зв'язку (наприклад, Google Forms або Hotel Feedback System)	Покращення якості обслуговування, швидке реагування на зауваження	Проаналізувати механізми зворотного зв'язку з клієнтами
7	Розроблення унікальної концепції готелю чи ресторану	Створення тематичних або брендових закладів (наприклад, арт-готель або ресторан у стилі «еко-ферми»)	Підвищення впізнаваності, залучення нових клієнтів	Запропонувати концепцію позиціонування закладу на ринку
8	Використання технологій Big Data для управління попитом	Аналіз статистики бронювань, сезонності, поведінки клієнтів (наприклад, система Revenue Management System від Duetto)	Оптимізація цінової політики, прогнозування завантаженості	Дослідити системи аналітики даних і їх доцільність у готелі
9	Інновації у сфері безпеки	Встановлення біометричних замків, систем відеоаналітики або «розумного доступу» (наприклад, Smart Lock або Face ID)	Підвищення рівня безпеки клієнтів і персоналу	Проаналізувати сучасні безпекові рішення для готелів
10	Управління репутацією в мережі (ORM)	Моніторинг і аналіз відгуків у Google, Booking.com, TripAdvisor (наприклад, система ReviewPro)	Зростання довіри клієнтів, підвищення рейтингу закладу	Оцінити вплив онлайн-репутації на вибір готелю
11	Інноваційні підходи до організації харчування	Впровадження концепції «smart-меню» з QR-кодами або здорового харчування (наприклад, меню «Farm-to-Table»)	Підвищення привабливості ресторану, задоволення клієнтів	Запропонувати сучасні тренди у меню та формі подачі страв
12	Соціально відповідальний менеджмент	Реалізація соціальних або благодійних ініціатив (наприклад, співпраця з місцевими громадами чи акції «Від серця до серця»)	Зміцнення корпоративної культури, покращення іміджу	Проаналізувати, як соціальні ініціативи впливають на довіру клієнтів

У сучасних умовах розвитку готельно-ресторанного бізнесу додаткові послуги виступають важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності закладу та формування унікальної цінності для гостей. Впровадження інновацій у сфері додаткових сервісів дозволяє не лише розширити спектр пропозицій, але й суттєво збільшити прибутковість підприємства за рахунок підвищення середнього чеку, стимулювання повторних візитів та підвищення лояльності клієнтів. При аналізі додаткових послуг студент має звернути увагу на їх комплексність і різноманітність, оцінити відповідність сучасним тенденціям у готельному бізнесі та потребам цільової аудиторії.

При формуванні власних пропозицій студенту слід враховувати економічну доцільність нововведень, можливість їх реалізації у межах наявної інфраструктури, рівень підготовки персоналу до обслуговування інноваційних сервісів, а також потенціал для підвищення лояльності гостей. Доцільним є аналіз ринкових тенденцій і конкурентного середовища, включно з дослідженням популярних додаткових послуг у готелях подібного класу та сегменту. Додатково студенту рекомендується розглядати можливості автоматизації та персоналізації сервісів, які сприяють створенню додаткової цінності для гостей. Прикладами можуть бути інтерактивні меню, майстер-класи, тематичні пакети або комплексні туристичні пропозиції, що підвищують задоволеність гостей та стимулюють повторні бронювання.

Оцінювання та впровадження інновацій у сфері додаткових послуг є важливою складовою стратегічного розвитку готелю. Студент має комплексно аналізувати доцільність і можливу результативність таких нововведень, враховуючи потреби цільового сегмента, актуальні ринкові тенденції, а також економічні й організаційні аспекти реалізації запропонованих рішень. У цьому контексті таблиця 2.38 подає зразки інноваційного розширення спектра додаткових послуг, які можуть слугувати орієнтиром для формування власних пропозицій у готельно-ресторанній сфері.

Таблиця 2.38

Інноваційні напрями розширення додаткових послуг готелю (приклад)

№	Основна додаткова послуга	Пропозиція інноваційного розширення	Очікуваний ефект на діяльність готелю
1	**2**	**3**	**4**
1	Сніданки / ресторанне обслуговування	Тематичні сніданки та дегустаційні сети (сезонні страви, локальні продукти, кулінарні майстер-класи)	Збільшує середній чек, покращує клієнтський досвід (гості замовляють сет «сніданок + майстер-клас з приготування омлету»)
2	SPA-послуги	Індивідуальні програми wellness (аромотерапія, медитації, персональні фітнес-консультації)	Підвищує рівень персоналізації, стимулює повторні відвідування (наприклад, пакет «масаж + сеанс ароматерапії»)
3	Трансфер	Преміум-трансфер та екскурсійні маршрути з гідом (електромобіль, автобусні тури)	Покращує сервіс для гостей, розширює туристичні послуги (наприклад, трансфер + оглядова екскурсія містом)
4	Прокат обладнання	Онлайн-бронювання, інтеграція з мобільним додатком (велосипеди, лижі, скутери)	Збільшує зручність, стимулює додаткові продажі (пакет «велосипед + екскурсія»)
5	Прання / хімчистка	Експрес-прання та мобільне замовлення через додаток	Скорочує час обслуговування (наприклад, замовлення прання через додаток і отримання протягом 2 годин)
6	Замовлення в номер	Інтерактивне меню з персоналізацією страв та напоїв (замовлення через планшет у номері)	Покращує клієнтський досвід, підвищує середній чек (наприклад, можливість вибрати рівень гостроти страви або додаткові інгредієнти)
7	Конференц-зали	Онлайн-бронирования, VR-тури, пакети «конференція + кейтеринг + розваги»	Збільшує заповнюваність залів, стимулює корпоративні бронювання (пакет «зал+кава-брейк + VR-презентація»)
8	Дитячі програми та розваги	Інтерактивні зони з анімацією та майстер-класами (літні табори, художні студії)	Підвищує репутацію для сімейних гостей, стимулює повторні візити (наприклад, дитячий клуб з кулінарними майстер-класами)

Продовження таблиці 2.38

1	2	3	4
9	Паркування	Преміум-паркінг з послугою «автомийка + зарядка для електрокарів»	Збільшує комфорт гостей (наприклад, зарядка електрокарів + безкоштовна мийка)
10	Фітнес-центр	Персональні тренування та онлайн-заняття (тренування з інструктором + відеоуроки у додатку)	Підвищує персоналізацію, стимулює повторні відвідування (наприклад, персональна сесія йоги)
11	Бар / лаунж	Майстер-класи з міксології, дегустаційні сети напоїв (коктейльні сети, віскі-дегустації)	Збільшує середній чек, покращує залучення гостей (пакет «коктейльний майстер-клас + дегустація напоїв»)
12	Екскурсійні послуги	Пакети «готель + локальні тури» (екскурсії в музеї, похід у парк, дегустації)	Підвищує зручність, стимулює комплексне відвідування (наприклад, тур «готель + винний тур»)
13	Кейтеринг та доставка	Онлайн-замовлення з персоналізацією меню та тематичних сетів (сет для вечірок, корпоративів)	Збільшує дохід від додаткових послуг (пакет «доставка + тематичний сет»)
14	Резервування та бронювання	Інтеграція з мобільним додатком та CRM, персональні пропозиції (знижки для постійних клієнтів, пакети «раннє бронювання»)	Оптимізує процес бронювання, стимулює повторні відвідування (наприклад, повідомлення про спеціальні пропозиції через додаток)
15	Розумні лаунж-зони	Меблі з вбудованими зарядками, смарт-освітленням, інтегровані розважальні системи (Ikea Smart Table, Philips Hue)	Покращує комфорт і досвід перебування гостей, стимулює триваліше перебування
16	Еко-лаундж та urban gardening	Міні-сади, гідропонні системи для релаксації (Click & Grow, AeroGarden)	Підвищує екологічний імідж, покращує атмосферу закладу
17	Роботизоване обслуговування номерів	Доставка їжі та предметів першої необхідності роботами (Relay Robot, Savioke)	Підвищує оперативність сервісу, зменшує навантаження персоналу

Підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств базується на комплексному використанні внутрішніх резервів, оптимізації ресурсів, впровадженні цифрових і інноваційних рішень, а також розвитку маркетингової діяльності та додаткових послуг. Аналіз операційної, маркетингової та сервісної діяльності дозволяє виявити проблемні аспекти, визначити напрямки вдосконалення та обґрунтувати заходи щодо підвищення продуктивності, збільшення доходів і покращення якості обслуговування. Врахування економічної доцільності, технічної сумісності та потреб цільової аудиторії створює основу для стратегічного розвитку готельного закладу та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Отже, у підрозділі 2.4 студент має здійснити комплексне аналітичне узагальнення результатів, отриманих у попередніх підрозділах, з метою ідентифікації проблемних моментів у діяльності готельно-ресторанного підприємства та обґрунтування наявних резервів для підвищення результативності його функціонування. Наповнення підрозділу повинно мати аналітико-оцінний характер і не передбачати розроблення конкретних інноваційних рішень або детального опису заходів щодо їх реалізації.

Передусім студенту необхідно аргументовано визначити рівень ефективності діяльності підприємства на підставі аналізу ключових показників його функціонування, зокрема економічних, організаційних та сервісних. У межах такого аналізу слід висвітлити динаміку змін відповідних показників, розкрити їхній взаємозв’язок із загальними результатами діяльності та виокремити основні чинники, що впливають на ефективність роботи підприємства.

На наступному етапі студент має обґрунтувати наявність проблем у діяльності готельно-ресторанного підприємства, визначивши їхні причини та можливі наслідки. Дослідження проблем повинно базуватися на результатах аналізу системи управління, рівня та якості обслуговування, ефективності використання ресурсів, маркетингової діяльності й особливостей конкурентного середовища. При цьому важливо, щоб виявлені проблеми

формувалися у вигляді аналітичних висновків, а не як пропозиції щодо шляхів їх усунення.

Окрему увагу у підрозділі 2.4 студент повинен приділити обґрунтуванню резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. При цьому резерви мають розглядатися як потенційні напрями покращення, що логічно випливають із виявлених проблем, але без детального опису інструментів, механізмів або технологій їх реалізації. Такий підхід дозволяє зберегти чітке розмежування між аналітичним і проєктним розділами роботи.

У межах підрозділу студент може аналітично окреслити роль інновацій, цифровізації, автоматизації та сучасних управлінських підходів як загальних чинників підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанних підприємств. Водночас конкретні інноваційні рішення, авторські пропозиції, моделі, алгоритми та економічні розрахунки їх упровадження не повинні розкриватися у підрозділі 2.4, оскільки вони є предметом дослідження наступного розділу.

Таким чином, підрозділ 2.4 має виконувати функцію аналітичного підґрунтя для розділу 3, у якому студент уже повинен обґрунтувати власні інноваційні пропозиції, розробити заходи з удосконалення діяльності підприємства та довести доцільність їх упровадження. Чітке розмежування змісту підрозділу 2.4 і розділу 3 забезпечує логічну послідовність кваліфікаційної роботи та підкреслює авторський внесок студента у практичній частині дослідження.

У загальному висновку до розділу 2 студент повинен здійснити комплексне аналітичне узагальнення результатів дослідження діяльності готельно-ресторанного підприємства, отриманих у підрозділах 2.1–2.4. Висновок має відображати цілісну картину стану підприємства, умов його функціонування та рівня ефективності діяльності, без дублювання окремих описових фрагментів підрозділів.

Насамперед студент повинен узагальнити результати характеристики підприємства, зосередивши увагу не на повторенні фактичних даних, а на їх

аналітичному значенні для подальшого дослідження. Доцільно підкреслити специфіку підприємства, його місце на ринку готельно-ресторанних послуг і загальну відповідність організаційно-управлінської та сервісної структури обраному формату діяльності.

Далі у висновку необхідно узагальнити результати аналізу основних напрямів діяльності підприємства, зокрема організації управління, надання готельних і ресторанних послуг, використання ресурсів та економічних показників. Студент повинен показати, які тенденції є характерними для діяльності підприємства, які аспекти функціонування є стабільними, а які потребують удосконалення.

Обов’язковим елементом загального висновку до розділу 2 є узагальнення результатів аналізу зовнішнього середовища та конкурентного оточення підприємства. Студент має стисло відобразити ключові впливи макросередовища, туристично-рекреаційного потенціалу території, характеристик споживачів і конкурентного середовища, наголосивши на тих умовах, які формують можливості та обмеження для розвитку підприємства.

Окрему увагу у загальному висновку слід приділити узагальненню виявлених проблем і резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. При цьому резерви мають бути сформульовані як аналітично обґрунтовані напрями можливих змін, без деталізації конкретних заходів, технологій або інноваційних рішень. Такий підхід дозволяє чітко розмежувати аналітичний зміст розділу 2 і проєктний характер розділу 3.

У завершальній частині загального висновку студент повинен логічно обґрунтувати необхідність переходу до розроблення практичних рекомендацій, підкресливши, що результати проведеного аналізу створюють інформаційно-аналітичну базу для формування авторських інноваційних пропозицій у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

Таким чином, загальний висновок до розділу 2 має виконувати функцію аналітичного підсумку дослідження діяльності підприємства, узагальнюючи отримані результати та забезпечуючи логічний і методично обґрунтований

перехід до розділу 3, присвяченого розробленню та обґрунтуванню інноваційних напрямів удосконалення діяльності готельно-ресторанного підприємства.

РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Містить пропозиції щодо формування ефективної стратегії розвитку підприємства, підвищення конкурентоспроможності, удосконалення сервісу, розширення спектру послуг чи впровадження інноваційних рішень.

Пропозиції мають бути аргументованими, реалістичними та практично доцільними, враховувати сучасні виклики (зміни ринку, наслідки пандемії, воєнний стан тощо). Їх ефективність бажано підтвердити економічними розрахунками або логічним обґрунтуванням.

3.1 Обґрунтування нової концепції розвитку готельно-ресторанного комплексу

Даний розділ присвячено обґрунтуванню концепції проєктованого готельного підприємства. Концепція, як бізнес-ідея, виконує такі функції:

- демонструє доцільність реалізації проєкту;
- визначає функціональні параметри готелю згідно з вимогами Національних стандартів України ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги» та ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів», у тому числі структуру, місткість і категорійність номерного фонду, а також перелік і різноманітність додаткових послуг, що відповідають його функціональному призначенню;
- презентує неймінг готелю, який дозволяє виділити його серед конкурентів і привабити цільову аудиторію.

Концепція готелю – це не лише сукупність ідей або оформлення інтер'єру, а стратегічна основа, що визначає характер готелю, його цільову аудиторію, принципи функціонування, емоційний вплив на гостей та

конкурентні переваги. Вона формує комплексне бачення готелю, охоплюючи стиль, рівень обслуговування та функціональне наповнення, і створює його унікальну ідентичність. Концепція слугує базою для проєктування, дизайну та управління підприємством, координуючи всі аспекти діяльності для досягнення поставлених цілей та задоволення потреб гостей.

Доцільно розглянути концепцію готельно-ресторанного комплексу як результат стратегічного управління підприємством гостинності. У наукових дослідженнях концепція трактується як інтегрована модель розвитку, що поєднує маркетингову, сервісну, просторово-планувальну та управлінську складові. Вона визначає не лише позиціонування закладу на ринку, але й логіку прийняття управлінських рішень, формування стандартів обслуговування, підбір персоналу та механізми взаємодії з цільовими аудиторіями.

У сучасних умовах концепція готельно-ресторанного комплексу трактується як важливий інструмент довгострокового розвитку, який надає підприємству можливість своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, еволюції споживчих запитів і зростання конкурентного тиску. Вона слугує основою для формування бізнес-моделі закладу та визначає рівень його економічної стійкості й життєздатності.

Формування концепції готелю є однією з визначальних складових успішного функціонування готельного бізнесу. Обґрунтування нової концепції розвитку готельно-ресторанного комплексу ґрунтується на детальному аналізі ринкової ситуації, ідентифікації цільової аудиторії та чіткому формулюванні унікальної ідеї, яка охоплює всі напрями діяльності закладу — архітектурно-дизайнерські рішення, стиль, рівень сервісного обслуговування, концепцію меню тощо. Це багатогранний і комплексний процес, що потребує цілісного стратегічного бачення та спрямований на трансформацію бізнес-ідеї в ефективний і прибутковий проєкт.

Аналітичне обґрунтування вибору концепції розвитку готельно-ресторанного комплексу передбачає системне узагальнення результатів дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. На

цьому етапі концепція розглядається не лише як ідейна платформа майбутнього проєкту, а як стратегічний інструмент управління, що забезпечує узгодженість між умовами ринку, ресурсними можливостями підприємства та очікуваннями споживачів. Обґрунтування концепції має базуватися на комплексному аналізі факторів макро- і мікросередовища, тенденцій розвитку індустрії гостинності, рівня конкурентної боротьби, туристичної привабливості регіону, а також особливостей і структури споживчого попиту.

В умовах динамічних змін ринку готельно-ресторанних послуг особливої актуальності набуває здатність підприємства адаптуватися до нових викликів, таких як цифровізація сервісу, зміна поведінки туристів, зростання попиту на автентичні та екологічно орієнтовані формати розміщення. Саме тому концепція розвитку готельно-ресторанного комплексу повинна формуватися з урахуванням сучасних глобальних і локальних трендів, а також прогнозів подальшого розвитку туристичної галузі. Вибір концепції не може бути випадковим або формальним — він має ґрунтуватися на чітко визначених стратегічних цілях підприємства та реальних можливостях їх досягнення.

Важливим елементом аналітичного обґрунтування є дослідження цільових сегментів ринку, що дозволяє ідентифікувати ключові групи споживачів та визначити їхні мотиваційні чинники при виборі засобу розміщення. Аналіз цільової аудиторії включає оцінку соціально-демографічних характеристик, платоспроможності, стилю життя, туристичних уподобань, а також очікуваного рівня сервісу. На основі отриманих результатів формується концептуальна ідея, яка має чітко відповідати потребам обраного сегмента та забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Не менш значущим є аналіз конкурентного середовища, що дозволяє виявити існуючі концептуальні підходи, рівень насиченості ринку та ступінь диференціації пропозицій. У межах цього аналізу доцільно оцінити не лише прямі конкурентні об’єкти, а й альтернативні форми розміщення та дозвілля, які можуть задовольняти подібні потреби споживачів. Виявлення слабко заповнених або перспективних ніш ринку створює передумови для формування

унікальної концепції готельно-ресторанного комплексу, здатної привернути увагу потенційних гостей і забезпечити стабільний попит.

Аналітичне обґрунтування також включає оцінку ресурсного потенціалу підприємства, зокрема земельної ділянки, архітектурних можливостей, фінансових ресурсів, кадрового забезпечення та організаційної структури управління. Концепція розвитку повинна бути реалістичною та узгодженою з наявними ресурсами, оскільки надмірно амбітні або економічно необґрунтовані ідеї можуть ускладнити реалізацію проєкту та знизити його ефективність. Водночас правильне поєднання ресурсів і концептуальної ідеї створює умови для формування довгострокової стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, аналітичне обґрунтування вибору концепції розвитку готельно-ресторанного комплексу є фундаментом для подальших проєктних рішень і визначає логіку всього третього розділу кваліфікаційної роботи. Саме на цьому етапі формується зв’язок між результатами аналізу діяльності підприємства, представленими у другому розділі, та інноваційними пропозиціями студента, які будуть детально розкриті у наступних підрозділах.

Концепція робить готель відмінним і сприяє повторному поверненню гостей. Вона часто інтегрує елементи місцевого середовища, історії та культури, підвищуючи цінність об’єкта. Чим більш унікальна концепція, тим яскравіше готель виділяється на ринку і тим більшу цінність отримують гості. Актуальність концепцій готелів визначається зовнішніми чинниками, зокрема світовими тенденціями технологічного розвитку, екології та глобалізації, що дозволяє виділити декілька перспективних напрямів для майбутніх концепцій.

Важливим елементом обґрунтування нової концепції розвитку готельно-ресторанного комплексу є її соціально-економічна доцільність. Концепція повинна відповідати не лише ринковим тенденціям, але й соціальним потребам території, на якій функціонує або планується розміщення підприємства. У сучасних умовах готельно-ресторанний бізнес розглядається як складова соціально-економічного розвитку регіону, що формує робочі місця, стимулює розвиток суміжних галузей та сприяє зростанню туристичної привабливості.

Запровадження нової концепції розвитку дозволяє оптимізувати економічні показники діяльності підприємства за рахунок чіткого позиціонування на ринку, формування стабільного сегмента споживачів та підвищення середнього чека. Орієнтація на визначену цільову аудиторію сприяє більш ефективному використанню номерного фонду, раціональному плануванню додаткових послуг і зменшенню операційних витрат. У результаті концепція стає інструментом підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу.

Соціальна складова концепції полягає у формуванні безпечного, зручного й доступного середовища для різних груп споживачів, зокрема сімей з дітьми, осіб похилого віку, людей з інвалідністю та іноземних туристів. Реалізація інклюзивних підходів, упровадження адаптованих елементів інфраструктури й сервісного обслуговування сприяють зміцненню позитивного іміджу підприємства та підвищенню рівня його соціальної відповідальності, що є важливою складовою сучасної моделі сталого розвитку.

Важливим етапом формування концепції розвитку готельно-ресторанного комплексу є ґрунтовний аналіз цільової аудиторії та очікуваного споживчого досвіду. Саме орієнтація на конкретні сегменти споживачів дозволяє сформувати концепцію, яка буде не абстрактною ідеєю, а прикладним інструментом управління підприємством. У сучасних умовах гостинності гість розглядається не лише як споживач послуг проживання та харчування, а як активний учасник сервісного процесу, який очікує емоцій, вражень і персоналізованого підходу.

Цільова аудиторія готельно-ресторанного комплексу формується під впливом демографічних, соціально-економічних, поведінкових та психографічних чинників. До ключових параметрів належать вік, рівень доходів, стиль життя, мотивація подорожі, тривалість перебування, індивідуальні цінності та очікування щодо сервісу. Наприклад, сімейні туристи орієнтуються на безпеку, функціональність, наявність дозвіллєвих і дитячих сервісів, тоді як молодь і цифрові кочівники надають перевагу технологічності,

гнучким просторам, можливості соціальної взаємодії та нестандартним форматам розміщення.

У процесі обґрунтування концепції доцільно враховувати зміну парадигми споживання в індустрії гостинності. Сучасний гість дедалі частіше обирає заклади не лише за критерієм ціни або категорії, а за відповідністю власним цінностям і способу життя. Це зумовлює зростання попиту на концептуальні готелі, що транслюють певну філософію: екологічну відповідальність, локальну автентичність, турботу про здоров'я, мінімалізм або технологічність. Таким чином, концепція готелю стає інструментом комунікації між підприємством і споживачем, формуючи довіру та лояльність.

Особливу роль у формуванні концепції відіграє аналіз клієнтського шляху (customer journey), який охоплює всі етапи взаємодії гостя з готелем — від першого контакту з брендом до завершення перебування та післясервісної комунікації. Концепція має забезпечувати логічну цілісність цього шляху, узгодженість архітектурних рішень, сервісних стандартів, дизайну, комунікацій і додаткових послуг. Наприклад, якщо концепція орієнтована на релакс і відновлення, то всі елементи — від кольорової гами інтер'єрів до меню ресторану й режиму роботи рекреаційних зон — мають підпорядковуватися цій ідеї.

Таким чином, обґрунтування концепції розвитку готельно-ресторанного комплексу через призму цільової аудиторії дозволяє уникнути фрагментарності управлінських рішень і забезпечити системний підхід до формування продукту гостинності. Саме глибоке розуміння потреб споживачів створює передумови для розробки конкурентоспроможної концепції, здатної адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стабільний попит на послуги підприємства.

Сучасна концепція розвитку готельно-ресторанного комплексу повинна ґрунтуватися не лише на загальних тенденціях ринку гостинності, а й на глибокому розумінні цільової аудиторії та її очікувань від споживчого досвіду. У межах концептуального проєктування важливо враховувати соціально-демографічні, поведінкові та психографічні характеристики потенційних

гостей, оскільки саме вони визначають формат послуг, рівень сервісу, цінову політику та емоційне наповнення перебування у готелі. Концепція повинна відповідати стилю життя, цінностям і мотивації гостей, формуючи для них не лише місце тимчасового проживання, а комплексний досвід перебування.

Цільова аудиторія готельно-ресторанного комплексу може включати різні сегменти споживачів: туристів, орієнтованих на відпочинок і рекреацію; бізнес-мандрівників; сімейні групи; молодь; прихильників екологічного або гастрономічного туризму; осіб, зацікавлених у ретрит-відпочинку або оздоровчих програмах. Для кожного з цих сегментів формуються специфічні очікування щодо просторової організації готелю, набору додаткових послуг, форм комунікації з персоналом та загальної атмосфери закладу. Відповідно, концепція повинна забезпечувати чітке позиціонування підприємства на ринку та диференціацію від конкурентів.

Важливим елементом концептуального обґрунтування є орієнтація на *споживчий досвід (customer experience),* який охоплює всі етапи взаємодії гостя з готельно-ресторанним комплексом — від моменту ознайомлення з інформацією про заклад і процесу бронювання до проживання, харчування, користування додатковими послугами та післявиїзної комунікації. Концепція розвитку повинна передбачати формування позитивних емоційних вражень на кожному з цих етапів, оскільки саме вони впливають на рівень задоволеності гостей, їх лояльність і готовність рекомендувати заклад іншим споживачам.

Особливу роль у створенні споживчого досвіду відіграє атмосфера готельно-ресторанного комплексу, яка формується через дизайн інтер'єру, архітектурні рішення, освітлення, музичний супровід, запахи, тактильні матеріали та загальний стиль комунікації персоналу з гостями. Концепція повинна забезпечувати цілісність цих елементів, створюючи єдину емоційно-ціннісну картину, що відповідає очікуванням цільової аудиторії. Наприклад, для екологічно орієнтованих гостей важливими є натуральні матеріали, мінімалізм, тиша та близькість до природи, тоді як для міських мандрівників

або бізнес-клієнтів — технологічність, функціональність і швидкість обслуговування.

Окрім цього, концепція готельно-ресторанного комплексу повинна враховувати зміну споживчих пріоритетів у постпандемічний період та в умовах соціально-економічної нестабільності. Зростає значення безпеки, приватності, психологічного комфорту та можливості індивідуалізації сервісу. У цьому контексті концепція розвитку повинна передбачати гнучкість у наданні послуг, адаптацію стандартів обслуговування до різних категорій гостей та впровадження елементів персоналізованого сервісу.

Таким чином, обґрунтування концепції розвитку готельно-ресторанного комплексу через призму цільової аудиторії та споживчого досвіду дозволяє сформувати чітке бачення функціонування підприємства, підвищити його конкурентоспроможність та забезпечити відповідність сучасним вимогам ринку гостинності. Такий підхід створює передумови для подальшої розробки інноваційних рішень, які будуть деталізовані у наступних підрозділах третього розділу кваліфікаційної роботи.

Одним із сучасних трендів є підтримка автентичності закладу, адже гості прагнуть отримати унікальний досвід. Наприклад, у конкретній місцевості можна застосувати концепцію покинутого хутора, де архітектура та ландшафтні рішення інтегруються у природне середовище без зайвого озеленення між будівлями. Подібний підхід перегукується з туристичними практиками, коли мандрівники залишають ресурси для інших відвідувачів у покинутих будівлях, створюючи атмосферу взаємодопомоги та автентичності.

У межах сервісу можливе впровадження концепцій, що передбачають інтерактивну взаємодію гостей із закладом. Наприклад, засоби розміщення можуть функціонувати за принципом «покинутого хутора», де відвідувачі залишають певні предмети або ресурси для наступних гостей. До додаткових послуг у таких закладах можуть входити спеціальні welcome-набори.

Цікавим варіантом є створення котеджного містечка з концепцією, заснованою на ностальгії та асоціаціях із дитинством у селі. У подібних

об’єктах гостинності відтворюється сільська атмосфера: кожен будинок має індивідуальний дизайн, а подвір’я прикрашене фруктовими деревами. Такий підхід дозволяє гостям зануритися у спокійну та просту сільську атмосферу, що контрастує із сучасним міським середовищем, та отримати емоційний досвід, пов’язаний із природністю і відпочинком.

Концепція ***агро-готелю*** є інноваційною моделлю організації готельного обслуговування, яка поєднує традиційні функції гостинності з активним залученням до сільськогосподарських, екологічних та культурно-освітніх практик. Основна мета агро-готелю полягає не лише у забезпеченні комфортного проживання гостей, а й у створенні інтегрованого досвіду перебування, що включає безпосередній контакт з природою, участь у фермерських та ремісничих процесах, ознайомлення з локальними традиціями та стійкими практиками ведення сільського господарства. Така концепція відповідає сучасним тенденціям екологічного туризму, здорового способу життя та бажанню споживачів отримати автентичний досвід, що поєднує відпочинок та освітню складову.

З архітектурно-планувальної точки зору агро-готель інтегрується у природне середовище, максимально зберігаючи ландшафт та локальні екологічні умови. Планування номерного фонду, адміністративних, сервісних і рекреаційних приміщень здійснюється з урахуванням доступу до відкритих територій, сільськогосподарських угідь, садів, водойм або пасовищ. При цьому використовуються натуральні матеріали будівництва — дерево, камінь, глиняні суміші, що підкреслює екологічний та естетичний характер комплексу. Значна увага приділяється організації відкритих та закритих громадських просторів, таких як тераси, альтанки, кухні на свіжому повітрі, майданчики для майстер-класів, фермерських ринків та дегустаційних зон.

Сервіс агро-готелю включає широкий спектр послуг, які виходять за межі традиційного готельного обслуговування. Гості можуть брати участь у сезонних сільськогосподарських роботах, зборі врожаю, приготуванні локальних страв із власноруч зібраних продуктів, ремісничих майстер-класах, а

також освітніх програмах із органічного землеробства, садівництва чи догляду за тваринами. Ресторанна концепція агро-готелю зазвичай базується на принципах **farm-to-table**, коли продукти постачаються безпосередньо з власних полів і садів готелю або від локальних виробників, що підвищує якість страв і сприяє популяризації здорового харчування.

Економічна модель агро-готелю передбачає комбінування доходів від розміщення та додаткових сервісів, пов'язаних із сільськогосподарською діяльністю, оздоровчими програмами та освітніми заходами. Це дозволяє залучати різні категорії гостей: сім'ї, шанувальників еко-туризму, студентів і дослідників, а також корпоративні групи для проведення тімбілдінгів і навчальних програм. Застосування принципів сталого розвитку та впровадження енергоощадних рішень, зокрема використання сонячних панелей, систем акумулювання дощової води, технологій компостування відходів і органічного удобрення ґрунтів, забезпечує скорочення експлуатаційних витрат та сприяє підвищенню рівня екологічної стійкості підприємства.

З точки зору управління, агро-готель потребує інтегрованого підходу, що поєднує стандарти якості гостинності з агротехнологічними, освітніми та рекреаційними процесами. Важливим елементом є підготовка персоналу, який здатний надавати інформаційну підтримку гостям, організовувати фермерські та освітні активності, дбати про безпеку перебування та підтримувати високий рівень сервісу. Використання цифрових систем бронювання, управління ресурсами та моніторингу результатів фермерської діяльності дозволяє забезпечити ефективність операційної діяльності та високий рівень задоволеності клієнтів.

Концепція агро-готелю формує унікальну синергію гостинності, екологічної відповідальності та освітньо-розважального досвіду. Вона забезпечує не лише комфортне розміщення, а й активну участь гостей у природному та культурному середовищі, сприяє формуванню цінності локальних продуктів та практик, підвищує екологічну свідомість і здоровий

спосіб життя. У довгостроковій перспективі впровадження такої концепції дозволяє готелю створювати конкурентні переваги на ринку еко- та агротуризму, формувати стабільний дохід і підтримувати принципи сталого розвитку.

Серед сучасних тенденцій можна виділити глобалізаційні та екологічні ініціативи, що знаходять відображення у концепціях готелів, які активно підтримують соціальні проєкти. Гості оцінюють соціально відповідальні підприємства, зокрема ті, що піднімають актуальні суспільні проблеми, а персонал може не лише надавати сервіс, але й інформувати гостей про соціальні ініціативи.

Готельні заклади дедалі частіше адаптують свої послуги до цінностей та інтересів конкретної цільової аудиторії. Вони створюють атмосферу, що відповідає філософії готелю та очікуванням гостей, формуючи унікальний досвід перебування.

Ще одним трендом є зростаючий попит на ***ретрит-готелі***, що зумовлено цифровим навантаженням, ненормованим робочим графіком та відсутністю чіткого розділення часу між роботою та особистим життям. Після пандемії COVID-19 та в умовах воєнних подій ця потреба стала особливо актуальною. Такі заклади забезпечують можливість відновлення фізичного та психологічного стану, перезавантаження перед поверненням до повсякденного ритму.

Сучасний тренд здорового способу життя також формує попит на спеціалізовані заклади, що пропонують процедури, детокс-програми та інші послуги, спрямовані на підтримку фізичного та психологічного благополуччя гостей. Згідно з теорією поколінь, люди, народжені до 1994 року, пройшли етап глобалізації та нині демонструють підвищену увагу до свого здоров’я, що стимулює розвиток таких закладів. В Україні вже функціонує низка подібних об’єктів, а їх кількість поступово зростатиме.

Концепція ***Zero Waste*** у готельному підприємстві є сучасною екологічно орієнтованою моделлю управління, спрямованою на мінімізацію утворення

відходів, оптимізацію використання ресурсів та впровадження принципів циркулярної економіки. Основна ідея концепції полягає не лише у скороченні обсягів відходів, що потрапляють на полігони, а й у створенні комплексної системи попередження їх виникнення, повторного використання, перероблення та рециклінгу. У готельному контексті це означає, що всі організаційні процеси — від закупівель до внутрішнього сервісу — мають будуватися на основі екологічної відповідальності, раціонального споживання та інтегрованого управління матеріальними потоками.

У межах концепції Zero Waste значна увага приділяється формуванню стратегії сталого постачання. Готель мінімізує використання одноразових матеріалів, впроваджує багаторазові або компостовані альтернативи, обирає постачальників, які дотримуються принципів екологічного виробництва, застосовують мінімальну упаковку або використовують вторинні матеріали. Усі закупівлі плануються з урахуванням повного життєвого циклу продукції, що відповідає принципам circular procurement. Такі підходи дозволяють зменшити кількість відходів на початкових етапах та створити умови для раціонального використання ресурсів протягом експлуатації готелю.

Ключовим елементом Zero Waste є упровадження інфраструктури для правильного поводження з відходами. У готелі організовується система їх сортування за фракціями: папір, пластик, скло, органічні відходи, метал та змішані матеріали. Особливе значення має перероблення органічних відходів, зокрема через компостування або передачу спеціалізованим підприємствам. У ресторані готелю застосовуються підходи мінімізації харчових відходів — точні системи обліку продуктів, контроль порцій, технології вакуумного зберігання, а також ініціативи «smart menu», що дозволяють оптимізувати процес приготування страв і зменшити надлишки. У деяких моделях Zero Waste передбачена навіть можливість виробництва біогазу чи добрив із відходів.

Готель, який реалізує Zero Waste, намагається мінімізувати утворення одноразових відходів у всіх сервісних процесах. У номерах застосовуються диспенсери для косметичних засобів замість маленьких одноразових упаковок,

багаторазові тканинні аксесуари, електронні ключі та цифрова комунікація, що замінює паперові носії. Використання багаторазових пляшок для води, станцій для її наповнення, відмова від пластикових трубочок і столових приборів стає частиною корпоративної політики. Персонал залучається до екологічної поведінки через спеціальні тренінги, а гості — через інформаційні системи, які мотивують їх брати участь у програмах ощадливого споживання.

Концепція Zero Waste також інтегрує енергоефективні та водозберігаючі рішення, оскільки екологічний вплив готелю охоплює не лише відходи, а й загальне використання природних ресурсів. У готелях впроваджуються системи контролю енергоспоживання, «розумні» датчики освітлення, низькопотокові змішувачі, повторне використання «сірої води» для технічних потреб, а також засоби екологічного очищення приміщень. Такий комплекс заходів дозволяє зменшити екологічний слід підприємства та підвищити його стійкість до змін ринку.

Управління Zero Waste у готелі має міждисциплінарний характер та ґрунтується на принципах екологічної прозорості, корпоративної відповідальності та залучення всіх стейкголдерів — персоналу, гостей, постачальників і місцевої громади. Готель формує внутрішню політику сталого розвитку, здійснює екологічний аудит, відслідковує ключові показники (waste index, recycling rate, food waste ratio) та оприлюднює результати екологічних ініціатив.

Готель, що працює за концепцією Zero Waste, перетворюється на екологічно відповідну організацію, яка оптимізує свої процеси з урахуванням інтересів довкілля, підвищує ресурсну ефективність, знижує експлуатаційні витрати та формує позитивний імідж на ринку гостинності. Реалізація цієї концепції сприяє сталому розвитку підприємства, посиленню його конкурентоспроможності та досягненню високих стандартів соціально-екологічної відповідальності.

Концепція ***капсульного готелю*** є інноваційною моделлю організації готельного простору, що орієнтована на максимально ефективне використання

площі, стандартизацію функціональних елементів та забезпечення базового комфорту за мінімальних витрат. Вона виникла в умовах урбанізованих середовищ із високою щільністю населення та обмеженими територіальними ресурсами, а згодом стала популярною у країнах з інтенсивним розвитком мобільності, транзитних потоків та бюджетного туризму. Основна ідея капсульного готелю полягає у створенні компактних, ізольованих модулів–капсул, що забезпечують гостю персональний простір для сну та відпочинку, тоді як усі інші сервіси є колективними та виконані з урахуванням принципів функціональної раціональності.

Капсула в такому готелі являє собою індивідуальний модуль невеликого розміру, який обладнано всім необхідним для короткотермінового перебування: зручним спальним місцем, системою вентиляції, освітленням, системами регулювання мікроклімату, USB-роз'ємами, мультимедійними елементами, індивідуальним сейфом, а також шумозахисними та протипожежними компонентами. Простір капсули зазвичай проектується за принципами ергономіки та мінімалізму, що дозволяє забезпечити індивідуальність і приватність, навіть за компактних розмірів. Використання сучасних матеріалів — ударостійкого пластику, легких композитів, вогнетривких панелей — сприяє безпеці, довговічності та простоті санітарного обслуговування.

Функціонально-планувальна структура капсульного готелю вибудовується як багаторівнева система загальних просторів, що компенсують компактність особистих модулів. Сюди належать зони рецепції, лобі, спільні вітальні, коворкінги, кухні самообслуговування, санітарно-гігієнічні приміщення, душові та сервісні блоки. У більш модернізованих моделях передбачені лаунж-простори, автоматизовані пральні, кімнати для зберігання багажу, а також автоматизовані комплекси self-check-in та self-check-out, що значно зменшує потребу в персоналі та оптимізує операційні витрати.

Економічна ефективність концепції зумовлена високою щільністю розміщення гостей та оптимізацією витрат на утримання приміщень. Стандартизація капсул дозволяє проєктувати готель у модульному форматі:

кількість і типи модулів можна збільшувати або змінювати залежно від попиту. Крім того, капсульний форм-фактор є адаптивним до різних архітектурних умов — його можна впроваджувати в аеропортах, торговельних центрах, офісних будівлях, вокзалах, університетських кампусах, що забезпечує широкі можливості для трансформації простору.

Важливим аспектом концепції капсульного готелю є цифровізація. У таких готелях зазвичай застосовують інтелектуальні системи бронювання, автоматизоване управління доступом, цифрові інформаційні панелі, системи онлайн-оплати, а також елементи «розумного простору»: датчики присутності, автоматичне освітлення, контроль клімату, мобільні додатки для управління персональними налаштуваннями капсули. Це підвищує рівень зручності для гостей і дозволяє мінімізувати операційні витрати за рахунок автоматизації.

З погляду сервісної концепції капсульний готель орієнтований на категорії гостей, які цінують мобільність, швидкість, доступність та технологічність: транзитних мандрівників, молодь, цифрових кочівників, осіб, які подорожують самостійно. Рівень обслуговування у таких готелях визначається не розкішшю, а функціональністю, безпекою, чистотою, цифровим комфортом та можливістю соціальної взаємодії в загальних просторах. При цьому приватність кожного гостя забезпечується архітектурно-конструктивними рішеннями капсули та поведінковими стандартами персоналу.

Концепція капсульного готелю є проявом сучасних тенденцій оптимізації простору, демократизації гостинності та впровадження технологічних рішень у готельний бізнес. Вона поєднує принципи компактності, функціональності та інноваційності, дозволяючи забезпечити базовий рівень комфорту при раціональних витратах та збереженні високого рівня операційної ефективності. У контексті стійкого розвитку капсульні готелі також сприяють зменшенню споживання ресурсів, зниженню впливу на довкілля та підвищенню доступності мобільного житла для широкого кола споживачів.

Концепція ***смарт-номерів*** **у готелі** є сучасною інноваційною моделлю організації готельного простору, що інтегрує цифрові технології для підвищення рівня комфорту, безпеки та індивідуалізації обслуговування гостей. Основна ідея полягає у створенні інтелектуального середовища в номері, яке забезпечує автономне управління різними системами — освітленням, клімат-контролем, мультимедійними пристроями, сервісними функціями та інформаційними каналами — із можливістю персональної адаптації під потреби конкретного гостя. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність роботи готельного підприємства, оптимізувати витрати на експлуатацію приміщень і забезпечити новий рівень взаємодії між гостем і сервісом.

Смарт-номер включає інтелектуальні компоненти, які дозволяють автоматизувати управління основними функціями приміщення. До них належать сенсорні системи освітлення та затемнення, системи автоматичного регулювання температури та вологості повітря, індивідуальні кліматичні режими, інтегровані мультимедійні платформи з можливістю потокового відтворення контенту, а також цифрові панелі управління всіма сервісами номера. Ключовим елементом є централізоване програмне забезпечення, що інтегрує PMS (*Property Management System*) з IoT-пристроями, дозволяючи адміністрації моніторити стан номерів, здійснювати дистанційне управління та збирати аналітичні дані про використання ресурсів і поведінку гостей.

З точки зору зручності та індивідуалізації, смарт-номери надають гостю можливість створювати персоналізовані сценарії перебування. Наприклад, автоматичне включення освітлення і клімат-контролю при вході в номер, програмовані режими “сон”, “робота” або “релакс”, дистанційне замовлення послуг готелю через мобільний додаток або сенсорну панель у номері. Це підвищує рівень задоволеності гостей, скорочує час очікування сервісних процедур і зменшує потребу у додатковому персоналі для рутинного обслуговування.

Інтеграція концепції смарт-номерів також сприяє економії ресурсів і енергоефективності. Автоматизація освітлення та клімат-контролю з

урахуванням присутності гостей дозволяє значно зменшити споживання електроенергії та води. Використання датчиків руху, програмованих сценаріїв вентиляції та систем “розумного” опалення дозволяє оптимізувати витрати енергетичних ресурсів і забезпечити стабільний комфорт без зайвих витрат.

Смарт-номери також підвищують рівень безпеки та контролю. Використання електронних замків, систем відеоспостереження у загальних зонах, сенсорів диму та витоку води, а також інтегрованих систем сигналізації дозволяє своєчасно реагувати на потенційні ризики, забезпечуючи як персонал готелю, так і гостей належним рівнем безпеки.

З погляду стратегічного управління готелем, концепція смарт-номерів дозволяє збирати великий масив даних для аналітики та прийняття управлінських рішень. Аналіз використання номерів, енергетичних та сервісних показників, зворотного зв’язку гостей дає змогу коригувати внутрішні процеси, розробляти персоналізовані маркетингові пропозиції та підвищувати ефективність операційної діяльності.

Впровадження концепції смарт-номерів у готелі являє собою інтеграцію інноваційних технологій і сервісних практик, спрямованих на створення персоналізованого, комфортного, безпечного та енергоефективного середовища. Вона дозволяє оптимізувати роботу підприємства, підвищити рівень задоволеності гостей і забезпечити конкурентні переваги на сучасному ринку готельних послуг, поєднуючи технологічні рішення, стандарти якості обслуговування та стратегічне управління ресурсами.

Концепція розвитку готельно-ресторанного комплексу виконує функцію стратегічного орієнтира, що визначає напрями управління підприємством у довгостроковій перспективі. Вона слугує основою для формування місії, стратегічних цілей і завдань, а також для розробки програм розвитку, інвестиційних проєктів і планів модернізації матеріально-технічної бази. Завдяки цьому концепція забезпечує системність управлінських рішень і знижує ризик фрагментарного розвитку підприємства.

Управлінська роль концепції полягає у визначенні пріоритетів діяльності готелю, зокрема щодо розвитку номерного фонду, розширення спектра послуг, упровадження інновацій та оптимізації внутрішніх процесів. Вона дозволяє координувати роботу різних структурних підрозділів підприємства, забезпечуючи узгодженість дій персоналу та відповідність їх діяльності загальній стратегії розвитку.

Крім того, концепція є інструментом адаптації готельно-ресторанного комплексу до змін зовнішнього середовища. Зміни споживчих уподобань, технологічні інновації, економічні виклики та глобальні тенденції вимагають від підприємств гнучкості та здатності до трансформації. Концептуальне бачення дозволяє своєчасно коригувати напрям розвитку, зберігаючи при цьому унікальність і цілісність образу готелю.

Концепція ***бутік-готелю*** є однією з найпопулярніших і водночас інноваційних моделей у сучасній індустрії гостинності, яка поєднує високий рівень персоналізованого обслуговування з унікальною атмосферою та дизайнерською індивідуальністю. На відміну від традиційних мережевих готелів, бутік-готель акцентує увагу на естетиці простору, інноваційних архітектурних рішеннях, тематичному оформленні та унікальному досвіді перебування, який відповідає очікуванням гостей, що цінують стиль, комфорт і винятковість. Ключовим принципом бутік-готелю є створення атмосфери інтимності та ексклюзивності, яка формує емоційний зв’язок із клієнтом і забезпечує високу лояльність.

В архітектурно-планувальному та інтер’єрному аспектах бутік-готель вирізняється малими або середніми розмірами, обмеженою кількістю номерів, що дозволяє забезпечити індивідуальний підхід до кожного гостя. Планувальна структура часто формується на основі концептуальних ідей — тематичного дизайну, локальної культури або історичних особливостей будівлі. Кожен номер, як правило, має унікальний інтер’єр, вбудовані дизайнерські рішення, які відрізняються за стилем, кольоровою гамою, меблями та матеріалами. Спільні простори, такі як лобі, лаунж-зони, бари, ресторани та коворкінги,

організовані з урахуванням принципів ергономіки та соціальної взаємодії гостей, одночасно виконуючи функцію місця для спілкування та демонстрації стилю бренду.

У сфері обслуговування бутік-готелі відзначаються високим рівнем персоналізації сервісу. Кожен гість отримує індивідуальне привітання, персональні рекомендації щодо послуг готелю, а також можливість замовлення спеціалізованих додаткових сервісів, що враховують особливі потреби та вподобання клієнтів. Такий підхід вимагає високої компетентності персоналу, здатного передбачати очікування гостей, оперативно реагувати на запити та підтримувати атмосферу дружньої, але професійної взаємодії.

Бутік-готель також відрізняється інноваційним підходом до інтеграції сучасних технологій. Смарт-системи управління кімнатами, мобільні додатки для персоналізації сервісу, цифрові платформи бронювання та зворотного зв’язку дозволяють забезпечити комфорт гостей, оптимізувати роботу персоналу та проводити аналітику споживчого досвіду. Це забезпечує зростання результативності внутрішніх процесів і надає готелю можливість оперативно та гнучко пристосовуватися до змін у структурі й рівні попиту.

Економічно концепція бутік-готелю базується на диференціації послуг та створенні цінності через унікальний досвід перебування, а не лише через фізичний обсяг наданих ресурсів. Готель отримує конкурентні переваги за рахунок високого рівня задоволеності гостей, сильного бренду та можливості залучення лояльних клієнтів, готових платити преміальну ціну за унікальний сервіс. При цьому модель передбачає ефективне використання площі, оптимізацію витрат на обслуговування та гнучкі маркетингові стратегії, що дозволяють залучати специфічні сегменти клієнтів, включаючи туристів, бізнес-мандрівників та креативну аудиторію.

З погляду сталого розвитку, бутік-готелі часто впроваджують екологічно відповідальні практики, використовуючи локальні матеріали, енергоефективні системи, мінімізуючи відходи та орієнтуючись на концепції Circular Economy.

Це дозволяє поєднувати інноваційність, естетичну цінність та соціальну відповідальність підприємства.

Концепція бутік-готелю поєднує унікальність, персоналізацію, дизайнерську індивідуальність і високий рівень сервісу, що створює конкурентну перевагу та забезпечує готелю стабільну позицію на ринку преміальної та нішевої індустрії гостинності. Вона стає ефективним інструментом формування унікального бренду та надання клієнтам емоційно насиченого та комфортного досвіду перебування.

Таким чином, сучасні об’єкти гостинності виконують не лише функцію надання помешкання, а й транслюють певні цінності та сенс, що забезпечує високий попит на такі заклади у майбутньому. Вони створюють унікальний досвід перебування та формують глибший зв’язок гостей із місцем їхнього перебування.

В кваліфікаційній роботі варто відобразити ключові етапи обґрунтування концепції готельно-ресторанного комплексу.

Аналіз та стратегія через дослідження ринку - варто провести аналіз конкурентів, визначити сильні та слабкі сторони, а також виявити незаповнені ніші на ринку.

Визначення цільової аудиторії: Варто визначити, потенційних відвідувачів (зокрема, бізнес-мандрівники, сімейні туристи, молодь), і зрозуміти його потреби та очікування шляхом формулювання ідеї, розробити унікальну концепцію, яка стане "візитівкою" даного готельного комплексу. Це також може бути тематична спрямованість, спеціалізація на певній кухні або особливий підхід до обслуговування.

Розробка операційних аспектів:

Стиль та дизайн: Варто створити гармонійний та привабливий дизайн готелю чи ресторану відповідно до обраної концепції.

Рівень сервісу: Слід визначити стандарти обслуговування, які відповідатимуть цільовій аудиторії та концепції (наприклад, персоналізований сервіс, швидке обслуговування тощо).

Меню та кухня: Варто розробити меню, яке буде відповідати концепції готелю, використовуючи локальні продукти чи дотримуючись певного кулінарного стилю.

Маркетинговий план:

- Брендинг, що передбачає розробку стратегії брендингу, яка буде узгоджуватися з новою концепцією закладу.
- Просування, що пропонує створення ефективного маркетингового плану для просування нової концепції, включаючи онлайн та офлайн канали.

Управління персоналом:

Навчання персоналу та проведення спеціалізованих тренінгів спрямовані на забезпечення високого рівня обслуговування та глибокого розуміння нової концепції діяльності закладу.

Обґрунтування нової концепції розвитку готельно-ресторанного комплексу є комплексним процесом, що охоплює всі аспекти функціонування бізнесу — від стратегічного планування до операційної реалізації. У цьому розділі доцільно представити результати детального аналізу, зокрема:

- ✓ туристичної привабливості та стану туристичної інфраструктури регіону, у якому планується розміщення готелю;
- ✓ наявних засобів розміщення, що формують конкурентне середовище на ринку готельних послуг;
- ✓ прямих конкурентів;
- ✓ короткий висновок щодо доцільності реалізації проєкту готелю.

Туристична привабливість оцінюється з урахуванням географічних, історичних, культурних та інших характеристик території. Основні складові туристичної інфраструктури включають:

- ➢ об’єкти тимчасового розміщення;
- ➢ санаторно-курортні та оздоровчі заклади;
- ➢ транспортні засоби та логістичні зв’язки;
- ➢ заклади харчування та розваг;

- об’єкти пізнавального, ділового, оздоровчого та спортивного призначення;
- суб’єкти, що надають екскурсійні послуги, включаючи гідів-перекладачів.

Аналіз конкурентного середовища передбачає визначення факторів, що впливають на інтенсивність конкуренції. До таких факторів належать:

- ✓ розміри ринку та темпи його зростання, стадія життєвого циклу ринку;
- ✓ виробничі потужності та цінова політика конкурентів;
- ✓ швидкість технологічних змін у галузі;
- ✓ рівень прибутковості індустрії;
- ✓ здатність швидко реагувати на зміни попиту шляхом коригування пропозиції послуг.

Прямі конкуренти визначаються як суб’єкти готельного бізнесу, що надають аналогічні послуги тим самим сегментам споживачів і безпосередньо конкурують із планованим закладом за тих же клієнтів.

У таблиці 3.1 за прикладом визначено, основні функціональні характеристики підприємства готельного господарства.

Таблиця 3.1

Функціональні характеристики підприємств готельного господарства м. _____ (приклад)

№ п/п	Назва закладу розміщення, категорія (зірковість), адреса	Кількість номерів	Кількість місць	Інфраструктурна характеристика об’єкта
1	Готель Cark Inn ***, вул. Перемоги 65	200	400	Міжнародний готельно-офісний комплекс, 9 поверхів, зал-засідань, ресторан, лобі-бар, фітнес-центр, підземний паркінг

Діяльність проектованого закладу змінюється під впливом діяльності конкурентів.

Таблиця 3.2

Результати оцінки конкурентів готелю, що проектується

Показник	Назва готелю		
	_____	_____	_____
1	**2**	**3**	**4**
Місце розташування			
транспортна доступність			
Екстер'єр та інтер'єр			
Якість обслуговування			
Асортимент додаткових послуг			
Рівень ресторанного обслуговування			
Система бронювання			
Вартість проживання			
Рівень безпеки туристів			
Середній бал			

Концептуальне рішення готелю визначає початковий етап процесу проектування, на якому встановлюються основні функціональні характеристики об'єкта, його місія та цілі господарської діяльності. Ці елементи формують фундамент для подальших стадій проектування та забезпечують ефективну реалізацію проєкту.

Місія готелю полягає у забезпеченні високого рівня комфорту та створенні затишної, гостинної атмосфери для всіх відвідувачів.

Мета господарської діяльності зосереджена на наданні повного спектра послуг як іноземним, так і вітчизняним туристам на високому професійному рівні з дотриманням міжнародних стандартів, а також на формуванні ефективної системи надання якісних готельних послуг відповідно до світових практик ведення готельного бізнесу.

Таблиця 3.3

Концептуальне рішення готелю «_____», у місті _____

Ознаки концепції	Характеристика ознак
1	**2**
Характеристика місця розташування	
Країна (місце) розташування	
Адміністративний вид території	
Адреса розташування готелю	
Система проживання і харчування	
Тип підприємства	
Категорія	

Продовження таблиці 3.3

1	2
Кадровий склад	
Система управління	
Стиль управління	
Цільовий сегмент споживачів	
Спосіб організації та взаємозв'язку всіх груп приміщень	

Розміщення				
Вид				
Рівень комфорту				
Місткість				
Дизайнерський стиль				
Категорія номерів	Стандарт	Дуплекс	Люкс	Апартамент
Кількість номерів				

Харчування			
Тип закладів	Ресторан	Лобі-бар	Панорамний бар
Організація харчування			
Кількість місць			
Режим роботи			
Форма обслуговування			
Дизайнерський стиль			

Бізнес-послуги			
Тип	Конференц-зал	Зал для нарад	Бізнес центр
Режим роботи			
Дизайнерський стиль			

Побутове обслуговування		
Тип	Солярій, салон краси	Пральня, хімчистка
Режим роботи		
Дизайнерський стиль		

Культурно-дозвіллєві послуги		
Тип	Режим роботи	
	по днях	по годинах
Інтерактивна бібіліотека		

Рекреаційні послуги					
Тип	Режим роботи				
	Басейн	Тренажерна зала	SPA - центр		
Режим роботи					

Торгівля			
Тип	Призначення	Режим роботи	
		по днях	по годинах
Магазин-бутік	Реалізація сувенірів		

Під час розробки концептуального рішення готелю необхідно виконати такі завдання:

- ✓ визначити організацію просторових взаємозв’язків усіх груп приміщень;
- ✓ охарактеризувати межі земельної ділянки, включно з її площею та відстанню до залізничного вокзалу, аеропорту та центру міста;
- ✓ обґрунтувати режим роботи та форму функціонування об’єкта;
- ✓ визначити кількість номерів і їхню місткість, необхідну для надання послуг з проживання;
- ✓ розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення інфраструктурних рішень закладу розміщення, організації сервісу, персональних комунікацій та стандартів обслуговування для гостей із інвалідністю, людей похилого віку, сімей із дітьми, іноземних туристів та інших маломобільних груп населення;
- ✓ розробити дизайнерське рішення приміщень готелю та закладу ресторанного господарства, описати стиль оформлення та використовувані матеріали.

Після затвердження концептуального рішення керівником студент переходить до опрацювання наступних підпунктів розділу. Розділ завершується висновками, у яких узагальнюються основні положення та результати, викладені в його змісті.

Отже, у підрозділі 3.1 кваліфікаційної роботи здобувач повинен здійснити обґрунтування концепції розвитку готельно-ресторанного комплексу відповідно до теми кваліфікаційної роботи та результатів аналітичних досліджень, наведених у попередніх розділах. Зміст підрозділу має забезпечувати логічний перехід від аналізу ринку готельно-ресторанних послуг і діяльності підприємств індустрії гостинності до формування концептуальних рішень щодо розвитку проєктованого об’єкта.

У межах підрозділу необхідно обґрунтувати доцільність впровадження обраної концепції розвитку готельно-ресторанного комплексу з урахуванням

сучасних тенденцій розвитку готельного господарства, змін у споживчій поведінці, вимог до якості сервісу, організації харчування та рівня індивідуалізації обслуговування. Концепція повинна розглядатися як стратегічна основа функціонування підприємства, що визначає його спеціалізацію, позиціонування на ринку, цільовий сегмент споживачів, характер і рівень сервісу, а також особливості формування додаткових, рекреаційних та оздоровчих послуг.

У підрозділі 3.1 слід подати характеристику туристичної привабливості території, на якій планується розміщення готельно-ресторанного комплексу. Необхідно охарактеризувати регіон з точки зору наявності туристичних, рекреаційних, оздоровчих, культурних та природних ресурсів, рівня розвитку туристичної інфраструктури, транспортної доступності, а також перспектив розвитку туристичних потоків. Аналіз території має підтверджувати доцільність реалізації проєкту готелю відповідної спеціалізації саме в обраному регіоні.

Важливою складовою підрозділу є визначення та характеристика цільової аудиторії готельно-ресторанного комплексу. У процесі дослідження необхідно виокремити основні сегменти споживачів, охарактеризувати їх соціально-демографічні, поведінкові та мотиваційні особливості, очікування щодо рівня сервісу, організації проживання, харчування та додаткових послуг. Обґрунтування концепції розвитку повинно базуватися на відповідності функціональних характеристик готелю потребам обраної цільової аудиторії.

У підрозділі 3.1 необхідно здійснити аналіз конкурентного середовища, який передбачає дослідження засобів розміщення, що функціонують у межах обраної території та орієнтовані на аналогічні сегменти споживачів. Аналіз повинен включати визначення прямих конкурентів, порівняння їх за основними функціональними характеристиками, рівнем сервісу, інфраструктурним забезпеченням, асортиментом ресторанних і додаткових послуг, системами бронювання та ціновою політикою. Результати аналізу доцільно узагальнити у

відповідних таблицях з формулюванням аналітичних висновків щодо конкурентних переваг проєктованого готельно-ресторанного комплексу.

У межах підрозділу слід сформулювати місію та мету господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу. Місія має відображати загальну спрямованість діяльності підприємства, орієнтацію на якість сервісу та задоволення потреб споживачів, тоді як мета господарської діяльності повинна визначати основні напрями розвитку підприємства відповідно до обраної концепції та профілю закладу.

Обов'язковим елементом підрозділу 3.1 є розробка концептуального рішення готелю, яке відображається у відповідній таблиці. У процесі її заповнення необхідно визначити тип і категорію готелю, систему проживання та харчування, цільовий сегмент споживачів, стиль управління, організацію просторового взаємозв'язку приміщень, дизайнерські рішення, склад основних, додаткових, рекреаційних і культурно-дозвіллєвих послуг. Усі елементи концептуального рішення повинні бути взаємопов'язаними та відповідати темі кваліфікаційної роботи.

У підрозділі також слід обґрунтувати соціально-економічну доцільність реалізації запропонованої концепції розвитку готельно-ресторанного комплексу. Необхідно показати відповідність концепції принципам сталого розвитку, соціальної відповідальності, інклюзивності, екологічної безпеки або оздоровчої спрямованості (залежно від тематики роботи), а також її потенційний вплив на розвиток туристичної інфраструктури регіону.

Підрозділ 3.1 повинен завершуватися узагальнюючим висновком, у якому стисло викладаються основні результати обґрунтування концепції розвитку готельно-ресторанного комплексу та визначається логічний перехід до наступних підрозділів третього розділу кваліфікаційної роботи.

3.2 Удосконалення організації сервісних і виробничих процесів

3.2.1 Визначення та класифікація сервісних і виробничих процесів на підприємстві готельно-ресторанного комплексу

У готельно-ресторанному комплексі сервісні й виробничі процеси тісно переплетені: без належно організованих виробничих процесів неможливе якісне надання сервісних послуг. З іншого боку, сервісні процеси є кінцевою стадією, що має безпосередній контакт із гостем і визначає рівень задоволення. Тому удосконалення роботи комплексу передбачає комплексний підхід до обох типів процесів.

Сервісні процеси – це сукупність взаємопов'язаних дій підприємства, спрямованих на задоволення потреб гостя (клієнта) і досягнення позитивного досвіду перебування або обслуговування. Наприклад, у ресторанному підрозділі «обслуговування гостей» включає зустріч, прийом замовлення, подання їжі, оплату, завершення візиту. У готельному підрозділі сервісні процеси охоплюють бронювання, реєстрацію, проживання, додаткові послуги, виселення.

Виробничі процеси – це процеси, що забезпечують створення, постачання, підтримку матеріальних і нематеріальних ресурсів, необхідних для надання послуг. Вони включають технологічні, організаційні, логістичні дії, які забезпечують готовність сервісних процесів. Наприклад, у ресторані – це приготування страв на кухні, закупівля продуктів, обробка матеріалів, технологічна обробка, сервірування, пост-обслуговування. В готелі – це забезпечення номерного фонду (прання, прибирання, технічне обслуговування), постачання харчування, закусок, інші внутрішні виробничо-організаційні операції.

Нижче (табл. 3.4) подана класифікація з адаптацією до підприємства готельно-ресторанного господарства.

Таблиця 3.4

Класифікація сервісних та виробничих процесів

Класифікація сервісних процесів	Класифікація виробничих процесів
За типом взаємодії з гостем: – фронт-офіс / контактні процеси – безпосередній контакт із гостем: реєстрація, чек-ін/чек-аут, прийом замовлення в ресторані, обслуговування в номері. – бек-офіс / поза контактом процеси –	**За типом ресурсів:** – матеріальні (закупівля продуктів, інвентарю, техніки, меблів) – трудові (підготовка, праця персоналу: кухня, обслуговування, прибиральні служби) – інформаційно-технологічні (IT-системи

діяльність, що підтримує фронт-офіс: інформаційне опрацювання, підготовка приміщення, технічне обслуговування **За стадіями гостьової взаємодії:** – перед-проживання/обслуговування – під час проживання/обслуговування – після проживання/обслуговування **За функціональною ознакою:** – реєстрація/прийом гостя – надання основної послуги (проживання, ресторанне обслуговування) – додаткові/супутні послуги (SPA, клуб, конференції, екскурсії) – обслуговування після послуги (виселення, зворотний зв'язок, лояльність)	бронювання, PMS – Property Management System, POS – Point of Sale) **За місцем виконання:** – технологічні процеси (виробництво страв, напоїв) – обслуговування номерного фонду (прання, прибирання, технічне обслуговування) – логістика та постачання (склад, доставка, внутрішня логістика) – адміністративні та управлінські процеси (планування, контроль, звітність). **За ступенем стандартизації та повторюваності:** – масові/регіональні виробничі процеси (наприклад, прибирання номерів, сервірування) – індивідуалізовані/нестандартні процеси (наприклад, спеціальне замовлення страви, персоналізований номерний сервіс). **За роллю у створенні цінності:** – ключові (безпосередньо створюють продукт або послугу) – підтримувальні (обслуговують ключовий процес) – допоміжні (сприяють функціонуванню системи, але не контактують із гостем)

Підпункт 3.2.1 має стати логічним початком для практичного аналізу діяльності підприємства. У цьому розділі студент має коротко охарактеризувати, що таке сервісні й виробничі процеси саме у контексті обраного готельно-ресторанного комплексу, а не загалом. Важливо пояснити, як ці процеси впливають на обслуговування гостей, внутрішню логістику, управління персоналом та ефективність підприємства в цілому.

Після загального опису слід перейти до класифікації процесів за основними функціональними зонами. Рекомендується виділити щонайменше три типи: процеси фронт-офісу (безпосередня взаємодія з клієнтом), бек-офісу (внутрішнє забезпечення) та допоміжні (наприклад, пральня, логістика, технічне обслуговування). Також можна поділити їх за місцем виникнення – готельна частина, ресторанна частина, адміністративні служби тощо.

Для систематизації інформації доцільно оформити табл. 3.5, у якій вказати назви процесів, їх тип, належність до певного підрозділу (готель/ресторан/інші), короткий опис функції або операцій. Це дозволить зручно структурувати матеріал та стане основою для подальшого аналізу в наступних підпунктах.

Таблиця 3.5

Класифікація сервісних і виробничих процесів підприємства

№	Назва процесу	Тип процесу (сервісний/виробничий)	Підрозділ (готель/ресторан/інше)	Короткий опис

У разі якщо досліджуване підприємство належить переважно до ***ресторанного господарства***, студент повинен зосередити аналіз сервісних і виробничих процесів саме на ресторанній діяльності, адаптуючи класифікацію до специфіки закладу та мінімізуючи опис готельних процесів.

У ресторанному господарстві ключову роль відіграє безперервний зв'язок між виробничими процесами кухні та сервісними процесами обслуговування гостей у залі, що безпосередньо впливає на якість послуг, швидкість обслуговування та рівень задоволеності споживачів.

Сервісні процеси ресторану зосереджені переважно у фронт-зоні та включають дії персоналу, які мають прямий контакт із гостем: зустріч і розміщення відвідувачів, презентацію меню, прийом і супровід замовлення, подачу страв і напоїв, розрахунок та завершення візиту. Саме ці процеси формують перше враження про заклад і визначають сприйняття рівня сервісу.

Виробничі процеси ресторанного господарства реалізуються переважно у бек-зоні та забезпечують створення кулінарної продукції та готовність закладу до обслуговування. До них належать процеси закупівлі та зберігання сировини, підготовки продуктів, приготування страв і напоїв, внутрішньої логістики між цехами та залом, а також санітарно-гігієнічні та допоміжні операції. Ефективна організація виробничих процесів є передумовою стабільної роботи сервісної зони ресторану.

З метою поглибленого практичного аналізу студенту необхідно ідентифікувати та охарактеризувати сервісні й виробничі процеси саме ресторанного підрозділу, визначити їх послідовність, взаємозв’язок і роль у створенні споживчої цінності. Для цього доцільно заповнити табл. 3.6, у якій систематизуються основні процеси ресторанного господарства підприємства.

При заповненні таблиці студент повинен:

- ✓ перелічити основні процеси досліджуваного ресторанного господарства, що реально здійснюються на підприємстві;
- ✓ визначити тип кожного процесу (сервісний або виробничий);
- ✓ вказати функціональну зону, у межах якої реалізується процес;
- ✓ коротко охарактеризувати зміст і призначення процесу;
- ✓ оцінити його вплив на якість ресторанного обслуговування та загальну ефективність діяльності закладу.

Таблиця 3.6

Характеристика сервісних і виробничих процесів ресторанного господарства підприємства

Назва процесу	Тип процесу (сервісний / виробничий)	Функціональна зона (зал / кухня / бар / склад / адміністрування)	Коротка характеристика процесу	Вплив на якість обслуговування

Заповнена таблиця є основою для подальшого аналізу проблемних аспектів організації процесів і розроблення пропозицій щодо їх удосконалення у наступних підпунктах роботи.

3.2.2 Оцінювання ефективності сервісних і виробничих процесів готельно-ресторанного комплексу в межах реалізації обраної концепції розвитку

Логічним продовженням обґрунтованої у підрозділі 3.1 концепції розвитку готельно-ресторанного комплексу є аналіз та оцінювання ефективності організації сервісних і виробничих процесів у межах її практичної

реалізації. Якщо у попередньому підрозділі було сформовано стратегічне бачення, визначено цільову аудиторію, функціональні характеристики та концептуальне позиціонування готелю та ресторану, то на цьому етапі доцільно перейти до операційного рівня — тобто розглянути, яким чином обрана концепція втілюється у щоденній діяльності підприємства та наскільки ефективно організовані ключові процеси обслуговування гостей і виробництва ресторанного продукту.

У межах кваліфікаційної роботи оцінювання ефективності не має на меті побудову складних управлінських моделей або застосування спеціалізованих систем показників. Натомість основна увага приділяється аналізу узагальнених операційних і сервісних характеристик діяльності конкретного готельно-ресторанного комплексу, які дозволяють визначити відповідність фактичної організації процесів заявленій концепції розвитку, очікуванням цільової аудиторії та вимогам сучасного ринку гостинності.

Як показав аналіз підрозділу 3.1, концепція розвитку досліджуваного готельно-ресторанного комплексу орієнтована на створення цілісного споживчого досвіду, що поєднує комфортне проживання, якісне харчування, емоційну атмосферу та персоналізований сервіс. Відповідно, ефективність діяльності підприємства доцільно розглядати не лише через фінансові результати, а насамперед через здатність сервісних і виробничих процесів забезпечувати стабільну якість послуг, задоволеність гостей та раціональне використання ресурсів.

Сервісні процеси у готельно-ресторанному комплексі охоплюють усі етапи взаємодії гостя з підприємством — від моменту першого контакту та бронювання до завершення перебування і післясервісної комунікації. Виробничі процеси, своєю чергою, пов’язані з приготуванням ресторанної продукції, матеріально-технічним забезпеченням, внутрішньою логістикою, дотриманням санітарно-гігієнічних вимог та організацією праці персоналу. Узгодженість цих процесів між собою є критично важливою умовою успішної реалізації концепції розвитку готелю.

Для оцінювання ефективності сервісних і виробничих процесів у межах даного дослідження доцільно використовувати систему узагальнених показників діяльності, які є зрозумілими, доступними для аналізу та відповідають рівню підготовки здобувачів бакалаврського рівня. Такі показники дозволяють отримати комплексне уявлення про стан організації процесів без застосування складних розрахункових методик.

До ключових груп показників, які характеризують ефективність сервісних процесів готельно-ресторанного комплексу, належать показники завантаженості номерного фонду, стабільності попиту на послуги, швидкості та зручності обслуговування, рівня задоволеності гостей, а також якості комунікації між персоналом і споживачами (таблиця 3.7). Аналіз завантаженості номерного фонду дозволяє оцінити відповідність пропозиції готелю потребам цільової аудиторії, правильність обраного позиціонування та ефективність маркетингових заходів. Низький або нестабільний рівень завантаженості може свідчити про невідповідність концепції очікуванням ринку або про недоліки в організації сервісу.

Таблиця 3.7

Показники оцінювання ефективності сервісних і виробничих процесів готельно-ресторанного комплексу

Процес діяльності готелю	Показник оцінювання	Характеристика показника	Значення для реалізації концепції
Поселення та виселення гостей	Час обслуговування	Відображає оперативність роботи служби прийому	Впливає на перше враження гостя
Обслуговування в ресторані	Стабільність якості страв	Оцінюється через відгуки та повторні замовлення	Формує гастрономічний імідж готелю
Виробництво ресторанної продукції	Раціональність використання сировини	Визначає рівень витрат та організацію кухні	Забезпечує економічну ефективність
Робота персоналу	Дотримання стандартів сервісу	Характеризує якість взаємодії з гостями	Підтримує концепцію гостинності
Загальне враження гостей	Рівень задоволеності	Узагальнений показник якості сервісу	Впливає на конкурентоспроможність

Швидкість обслуговування гостей є важливим показником якості сервісу, особливо в умовах зростання вимог до комфорту та економії часу. У готельно-ресторанному комплексі вона проявляється у тривалості процесів реєстрації та поселення, оперативності реагування на запити гостей, швидкості подачі страв у ресторані, а також у злагодженості роботи між різними службами. Затримки або неузгодженість дій персоналу негативно впливають на споживчий досвід і можуть нівелювати переваги навіть добре продуманої концепції розвитку.

Окрему увагу доцільно приділити аналізу рівня задоволеності гостей, який виступає інтегральним показником ефективності сервісних процесів. У межах бакалаврської роботи цей показник може оцінюватися на основі відгуків клієнтів, результатів анкетування, повторюваності візитів або рекомендацій готелю іншим споживачам. Високий рівень задоволеності свідчить про відповідність фактичного сервісу концептуальним засадам готелю та очікуванням цільової аудиторії, тоді як систематичні зауваження вказують на наявність проблем у внутрішній організації процесів.

Не менш важливими є показники, що характеризують ефективність виробничих процесів, передусім у ресторанному підрозділі готельно-ресторанного комплексу. До них належать рівень використання сировини, дотримання технологічних карт, стабільність якості страв, організація складського господарства та раціональність внутрішніх логістичних потоків. Для підприємства, концепція якого передбачає високий рівень гастрономічного сервісу або використання локальних продуктів, ефективність виробничих процесів набуває особливого значення.

Раціональне використання ресурсів у ресторанному господарстві безпосередньо впливає на собівартість продукції та фінансові результати діяльності підприємства. Перевитрати сировини, порушення умов зберігання або неефективна організація робочих місць призводять не лише до економічних втрат, але й до зниження якості обслуговування гостей. У контексті обраної концепції розвитку готельно-ресторанного комплексу важливо, щоб виробничі

процеси підтримували її ідейну складову, зокрема принципи екологічності, автентичності або здорового харчування.

Ефективність сервісних і виробничих процесів тісно пов’язана з кадровим забезпеченням підприємства. Рівень професійної підготовки персоналу, його мотивація, здатність працювати в межах концептуальних стандартів готелю значною мірою визначають якість послуг. Для оцінювання кадрової складової доцільно враховувати такі узагальнені характеристики, як плинність персоналу, рівень залученості працівників, якість внутрішніх комунікацій та дотримання стандартів обслуговування.

Важливо зазначити, що в умовах реалізації концепції розвитку готельно-ресторанного комплексу ефективність процесів не може розглядатися ізольовано. Вона формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких — конкурентне середовище, сезонність попиту, туристична привабливість регіону, а також організаційна структура управління підприємством. Саме тому оцінювання ефективності сервісних і виробничих процесів має комплексний характер і спрямоване на виявлення проблемних зон, які потребують удосконалення.

На основі проведеного аналізу доцільно сформулювати узагальнений висновок щодо стану організації сервісних і виробничих процесів у досліджуваному готельно-ресторанному комплексі. Такий висновок слугуватиме аналітичною базою для розробки практичних заходів з їх удосконалення, які будуть детально розглянуті у наступних підпунктах третього розділу. Таким чином, підрозділ 3.2.2 виконує функцію логічного переходу від концептуальних засад розвитку підприємства до прикладних рішень щодо підвищення ефективності його діяльності.

Для переходу від описового аналізу до практичного оцінювання ефективності сервісних і виробничих процесів у межах реалізації обраної концепції розвитку доцільно здійснити їх структуровану оцінку за низкою узагальнених критеріїв. Такий підхід дозволяє зіставити фактичний стан

організації процесів із концептуальними засадами розвитку готельно-ресторанного комплексу та очікуваннями цільової аудиторії.

У межах кваліфікаційної роботи студент не проводить складних кількісних розрахунків, а здійснює ***якісно-аналітичну оцінку***, спираючись на спостереження, внутрішню документацію підприємства, відгуки гостей, результати опитувань і власний аналіз. З цією метою рекомендується заповнити аналітичну таблицю, яка дозволяє оцінити рівень ефективності ключових процесів та їх відповідність обраній концепції розвитку.

При заповненні таблиці 3.8 студент повинен:

- ✓ обрати ***ключові сервісні та виробничі процеси***, які мають визначальне значення для реалізації концепції розвитку досліджуваного підприємства;
- ✓ зазначити тип кожного процесу;
- ✓ визначити узагальнений показник оцінювання (швидкість, стабільність якості, рівень задоволеності гостей, раціональність використання ресурсів тощо);
- ✓ коротко охарактеризувати фактичний стан організації процесу на підприємстві;
- ✓ оцінити рівень відповідності процесу обраній концепції розвитку;
- ✓ виявити основні проблемні аспекти, які потребують удосконалення.

Таблиця 3.8

Оцінювання ефективності сервісних і виробничих процесів готельно-ресторанного комплексу

Процес діяльності	Тип процесу (сервісний / виробничий)	Основний показник оцінювання	Фактичний стан (опис)	Відповідність концепції розвитку (висока / середня / низька)	Проблемні аспекти

Заповнена таблиця є аналітичною основою для формулювання висновків щодо ефективності функціонування сервісних і виробничих процесів та

підґрунтям для розробки практичних рекомендацій у наступних підпунктах розділу.

і. Аналіз «вузьких місць» та резервів вдосконалення процесів

Логічним продовженням оцінювання ефективності сервісних і виробничих процесів, здійсненого у підпункті 3.2.2, є аналіз так званих «вузьких місць», тобто проблемних ділянок діяльності підприємства, які стримують досягнення очікуваного рівня якості обслуговування та ефективності використання ресурсів. Саме на цьому етапі аналітичної роботи студент переходить від загальної характеристики стану процесів до виявлення конкретних причин недоліків у роботі готельно-ресторанного комплексу.

Поняття «вузького місця» у межах бакалаврського дослідження доцільно трактувати як окрему операцію, етап або ланку сервісного чи виробничого процесу, що призводить до затримок, перевантаження персоналу, зниження якості послуг або зростання витрат. У готельно-ресторанному комплексі такими проблемними ділянками можуть бути як процеси, що безпосередньо контактують із гостем (реєстрація, обслуговування в ресторані, реагування на запити), так і внутрішні виробничі або допоміжні процеси (приготування страв, прибирання номерів, постачання, внутрішня логістика).

Таблиця 3.9

Вузькі місця, що часто зустрічаються у готельно-ресторанному комплексі

Підсистема	Приклад вузького місця	Наслідки	Коментар
Готель – реєстрація / заселення	Довге очікування гостів на чек-ін через недостатню кількість працівників або застарілу PMS-систему	Низька оцінка задоволеності, погіршення сервісу, можливе вилучення гостя	В дослідженнях зазначено, що зростаючі очікування гостей щодо швидкої реєстрації – один із ключових викликів
Готель – обслуговування номерного фонду	Низька продуктивність служби прибирання номерів (наприклад, через недостатню кількість кімнатних служб або погану логістику)	Затримка заселення, поганий стан номеру, скарги	Ключовий виробничий процес, часто залишають поза увагою при оптимізації.

Підсистема	Приклад вузького місця	Наслідки	Коментар
Ресторан – кухня / подача страв	Кухня не справляється із напливом замовлень (черги на подачу, виправлення страв, великі витрати на відходи)	Задоволеність гостя падає, витрати зростають	У ресторанному бізнесі одним із головних викликів є витрати на продукти і втрати через неефективність
Постачання / логістика	Затримки в доставці продуктів, нестача запасів, недостатня кількість на складі	Неможливість обслуговувати нормально гостей, ризик постачання із запізненням	У глобальній hospitality-індустрії ланцюги постачання зазначаються як один із топ-10 викликів
Технології / цифрові системи	Відсутність інтегрованої PMS/CRM/POS, ручна обробка даних, дублювання завдань	Помилки, затрати часу, неможливість аналізу ефективності	Дослідження показують, що цифрова трансформація – необхідна умова підвищення конкурентоспроможності
Персонал / кваліфікація	Висока плинність кадрів, недостатня підготовка, демотивація	Низька якість сервісу, високі витрати на навчання	Один із ключових факторів, що створює вузькі місця у сервісі

Аналіз «вузьких місць» у кваліфікаційній роботі не передбачає застосування складних управлінських методик або кількісних моделей. Його основне завдання полягає у логічному та послідовному виявленні проблем, які виникають у процесі надання послуг, а також у визначенні резервів удосконалення, що можуть бути використані підприємством у межах реалізації обраної концепції розвитку.

Першим кроком аналізу є вибір одного ключового процесу, який має найбільше значення для споживчого досвіду гостей або для результативності діяльності підприємства в цілому. Такий процес обирається з урахуванням результатів підпунктів 3.2.1 та 3.2.2 і може стосуватися, наприклад, процедури заселення гостей у готелі, обслуговування відвідувачів у ресторані, прибирання номерного фонду або виробництва кулінарної продукції. Обраний процес доцільно розглядати як послідовність взаємопов’язаних дій персоналу та гостя, що формують завершений етап обслуговування.

Для наочності та кращого розуміння структури процесу студенту рекомендується здійснити його схематизацію у вигляді покрокового опису або

простої логічної схеми. Така візуалізація дозволяє визначити, які операції виконуються на кожному етапі, хто є відповідальним за їх реалізацію, а також де саме виникають затримки, дублювання функцій або зайві дії. Навіть у текстовій формі опис процесу сприяє глибшому усвідомленню його логіки та виявленню потенційних проблем.

Наступним етапом аналізу є безпосереднє виявлення «вузьких місць», тобто тих моментів процесу, які негативно впливають на його результативність. У готельно-ресторанному комплексі такі проблеми можуть проявлятися у вигляді черг, надмірного часу очікування, перевантаження окремих працівників, частих помилок у виконанні операцій або зниження рівня задоволеності гостей. Важливо підкреслити, що «вузьке місце» не завжди є наслідком браку ресурсів; часто воно виникає через недосконалу організацію роботи, відсутність чітких процедур або недостатню координацію між підрозділами.

Після ідентифікації проблемних точок студент повинен проаналізувати причини їх виникнення. До найбільш поширених причин «вузьких місць» у діяльності готельно-ресторанного комплексу належать недостатня кількість персоналу у пікові періоди, нерівномірний розподіл навантаження між працівниками, застаріле або неузгоджене обладнання, відсутність стандартизованих процедур, а також низький рівень підготовки або мотивації персоналу. Аналіз причин дозволяє перейти від фіксації проблем до пошуку можливих шляхів їх вирішення.

Важливим елементом аналізу «вузьких місць» є визначення резервів удосконалення процесів. Під резервами у даному контексті розуміється потенціал для покращення організації роботи, який може бути реалізований без кардинальних змін концепції розвитку підприємства. До таких резервів належать організаційні заходи (перерозподіл функцій, коригування графіків роботи), кадрові рішення (навчання персоналу, підвищення мотивації), технологічні покращення (використання сучасних інформаційних систем,

оптимізація обладнання) та сервісні інновації, спрямовані на підвищення комфорту гостей.

Для систематизації результатів аналізу доцільно використати аналітичну таблицю 3.9, у якій узагальнюються виявлені «вузькі місця», причини їх виникнення, можливі резерви удосконалення та очікувані результати від реалізації запропонованих заходів. Така таблиця має прикладний характер і слугує логічною основою для розробки практичних рекомендацій у наступних підпунктах роботи.

Таблиця 3.13

Аналіз «вузьких місць» у сервісних і виробничих процесах підприємства

Вузьке місце	Прояв проблеми	Основна причина	Можливий резерв удосконалення	Очікуваний ефект	Показник контролю

Після заповнення таблиці студент повинен зробити узагальнюючі висновки щодо найбільш критичних «вузьких місць» у діяльності підприємства та визначити, які з них мають першочергове значення для удосконалення. Важливо зазначити, що у межах бакалаврської роботи оцінювання очікуваного ефекту носить прогнозний характер і може формулюватися у вигляді якісних характеристик, таких як скорочення часу обслуговування, підвищення стабільності роботи процесів або покращення споживчого досвіду гостей.

Таким чином, аналіз «вузьких місць» дозволяє студенту продемонструвати вміння застосовувати теоретичні знання для практичного аналізу діяльності готельно-ресторанного комплексу, виявляти проблемні аспекти організації сервісних і виробничих процесів та обґрунтовувати напрями їх подальшого вдосконалення. Отримані результати є основою для формування практичних рекомендацій і завершують аналітичний етап третього розділу кваліфікаційної роботи.

3.2.4 Використання сучасних методів і підходів для оптимізації процесів

У підпункті 3.2.4 студент повинен охарактеризувати сучасні підходи до оптимізації сервісних і виробничих процесів, які можуть бути застосовані в готельно-ресторанному господарстві з урахуванням обраної концепції розвитку підприємства, теми кваліфікаційної роботи та специфіки цільового сегмента гостей.

На відміну від попередніх підпунктів, у яких здійснювався аналіз фактичного стану процесів і виявлення «вузьких місць», у цьому підпункті оптимізація розглядається як елемент формування майбутньої концептуальної моделі підприємства, а не як детальний розрахунок ефективності.

Студенту доцільно розкрити сутність сучасних підходів до оптимізації, зокрема Lean-підходу, системи 5S та концепції Kaizen, акцентуючи увагу на їх прикладному значенні для підвищення якості сервісу, раціональної організації простору та узгодженості дій персоналу. При цьому важливо показати, яким чином ці підходи можуть бути адаптовані до конкретної концепції готелю або ресторану, визначеної темою роботи.

Розглядаючи Lean-підхід, студент повинен зосередитися на ідеї мінімізації втрат у сервісних і виробничих процесах з позиції гостя. У межах концептуальної роботи доцільно описати, які потенційні втрати можуть виникати у процесах обслуговування (очікування, зайві переміщення, надлишкові операції, неузгодженість між підрозділами) та як їх можна уникнути на етапі проєктування діяльності підприємства. Наприклад, для гастрономічного або еко-готелю це може стосуватися логістики локальних або спеціалізованих продуктів, а для курортних і велнес-готелів — організації харчування з урахуванням оздоровчої концепції.

Описуючи систему 5S, студент повинен показати її значення як інструменту раціональної організації робочого простору, що особливо важливо для підприємств із підвищеними вимогами до санітарії, екологічності або спеціалізованого харчування (геріатричне меню, функціональні продукти, апітерапія, білкові або рослинні продукти). У роботі доцільно зазначити, які

зони підприємства потребують впорядкування та стандартизації відповідно до обраної концепції.

Розглядаючи концепцію Kaizen, студент має охарактеризувати її як основу формування культури постійного вдосконалення, що орієнтована на підвищення якості сервісу та адаптацію підприємства до змін потреб гостей. У межах бакалаврської роботи достатньо окреслити, які напрями діяльності можуть удосконалюватися поступово, наприклад: сервірування столів у ресторанах курортного типу, персоналізація харчування в бутик-готелях, адаптація меню до релігійних або дієтичних обмежень у сімейних готелях.

Окрему увагу в підпункті слід приділити моделюванню сервісних процесі**в** як інструменту концептуального проєктування діяльності підприємства. Студенту рекомендується обрати один ключовий процес, який є найбільш значущим для реалізації обраної теми роботи (наприклад, процес сервірування, організація харчування, обслуговування гостей із особливими потребами), та описати його з урахуванням:

- дій гостя;
- дій персоналу, видимих гостю;
- дій персоналу, невидимих гостю;
- допоміжних та підтримувальних процесів.

Таке моделювання дозволяє обґрунтувати логіку організації сервісу в межах обраної концепції та показати, як сучасні підходи до оптимізації можуть бути враховані ще на етапі проєктування діяльності підприємства.

Крім того, у цьому підпункті студент повинен зазначити, які елементи автоматизації або цифрових рішень є доцільними для реалізації концепції готелю чи ресторану, не заглиблюючись у технічні або кількісні показники. Достатньо описати роль інформаційних систем (онлайн-бронювання, електронні меню, персоналізовані сервіси) у підвищенні зручності для гостей і координації роботи персоналу.

Узагальнення результатів підпункту здійснюється шляхом заповнення таблиці 3.14, у якій студент систематизує запропоновані підходи до оптимізації,

визначає зони їх застосування та пов’язує їх із обраною концепцією розвитку підприємства.

Таблиця 3.14

Застосування сучасних підходів до оптимізації процесів у межах обраної концепції

Підхід (Lean / 5S / Kaizen)	Зона застосування	Концептуальна проблема	Запропоновані рішення	Очікуваний результат	

3.2.5 Вдосконалення організації сервісу: приклади заходів у готельній і ресторанній підсистемах

У готельному підрозділі ключовими зонами впливу сервісу є: реєстрація (check-in/check-out), перебування гостя в номері (послуги, обслуговування, технічне забезпечення) й обслуговування номерного фонду (прибиральні служби, технічне обслуговування, заселення і виселення). Як відзначають фахівці – важливо вимірювати, оптимізувати та персоналізувати цей досвід.

Приклади заходів з оптимізації процесів приведені нижче:

1. *Оптимізація процесу реєстрації (check-in / check-out)*

- впровадження мобільної або онлайн-реєстрації, щоб гості могли заселятись без черг;

- підвищення кількості фронт-офіс-працівників у пікові години та введення системи пріоритизації (наприклад, експрес-реєстрація для постійних гостей);

- уніфікація процедур роботи стійки реєстрації відповідно до стандартних операційних процедур (SOP) для забезпечення швидкого оформлення гостей та координації з підрозділами прибирання і технічного обслуговування;

- використання цифрових ключів, щоб скоротити час очікування в лобі;

- забезпечення комфортної зони очікування з інформацією та напоями.

2. *Покращення перебування гостя в номері*

- персоналізація: наприклад, до приїзду запропонувати гостю вибір типу подушки, міні-бару, тематики номера;

- програма «welcome kit» або «first-night gesture» – невеличкий подарунок, лист із привітанням, вода, фрукти в номері;

- система швидкого реагування на запити гостей (через чат, мобільний додаток): «хотіли б ви …», «чи комфортно вам?»;

- забезпечити бездоганний стан номерного фонду: регулярне технічне обслуговування, контроль якості прибирання, мінімізація простоїв номера.

3. *Обслуговування номерного фонду (технічне обслуговування, логістика)*

- впровадити стандарти 5S або аналогічні методики на службі прибирання номерів: чіткі маршрути, списки завдань, цифрове відстеження стану номера;

- використання PMS-інтеграції зі службою прибирання (наприклад, коли номер звільнений – система сповіщає службу прибирання автоматично) для скорочення часу між виселенням і новим заселенням;

- впровадження мобільних планшетів для клінінгу з реальним статусом номера («готовий», «прибирається», «потребує ремонт») – це скорочує простої номерів;

- аналіз відходів/витрат: наприклад, зменшення кількості використаних ресурсів (рушники, міні-бар, витрати на хімчистку) шляхом оптимізації маршруту прибирання;

- регулярний аудит якості прибирання/технічного стану: опитування гостей щодо чистоти, техніки, якісного ремонту.

В результаті вживання перелічених заходів очікуваними результатами можуть бути:

- скорочення часу чек-іну та очікування гостей на заселення, що підвищує задоволеність та лояльність;

- збільшення повторних звернень і позитивних відгуків, покращення репутації;

- підвищення продуктивності служби прибирання, зниження простоїв номерів, збільшення обороту номерного фонду;

- зниження витрат на обслуговування номерів/ремонт, оптимізація

ресурсів.

Поліпшення обслуговування у ресторанному підрозділі (зал, кухня, фронт-офіс). У ресторанному підрозділі важливо оптимізувати три підсистеми: зал, кухню і фронт-офіс (резервації, прийом гостей, обслуговування), оскільки будь-яка слабка ланка впливає на весь сервіс.

Приклади заходів з оптимізації процесів приведені нижче:

1. Зал

- впровадження онлайн-бронювання столиків і мобільного замовлення (QR-код меню) для скорочення часу очікування;

- навчання персоналу: знання меню, рекомендація страв, активне слухання гостя, персоналізований підхід («ми приготуємо для вас …»);

- використання системи POS, що інтегрує замовлення, кухню, бар, оплати – щоб уникнути помилок і затримок;

- створення комфортного середовища: атмосфера, світло, музика, обслуговування без затримок, увага до деталей (скатертина, сервірування);

- збір та аналіз зворотного зв’язку гостей (онлайн-відгуки, анкети) і впровадження покращень.

2. Кухня

- оптимізація виробничого процесу на кухні: чіткі стандарти рецептур, розподіл зон кухні, маркування інгредієнтів, скорочення часу від замовлення до подачі;

- використання POS-систем, які одразу передають замовлення на відповідну кухонну станцію, щоб уникнути дублювання замовлень;

- контроль витрат на продукти, зменшення відходів: створення стандартів порцій, моніторинг продукту;

- підвищення кваліфікації кухонного персоналу: перехід до мультистанційної роботи, оптимізація процесів, стандарти продукції.

3. Фронт-офіс / резервування та обслуговування

- інтеграція системи бронювання з CRM, POS, щоб мати повну картину про гостя (звички, попередні відвідування, особливі побажання);

- пропозиція спеціальних меню, тематичних вечерь або пропозицій для певних груп гостей (наприклад, дієтичні, веганські, сімейні);

- впровадження системи лояльності, знижок, бонусів для повторних гостей; аналіз, які страви/послуги найбільш популярні;

- моніторинг часу обслуговування, черг, затримок (наприклад, час очікування головної страви) і впровадження заходів скорочення.

В результаті вживання перелічених заходів може бути досягнуто:

- скорочення часу обслуговування з моменту замовлення до подачі, підвищення показника задоволеності гостей;

- зменшення витрат на продукти та відходи кухні, підвищення маржі;

- збільшення частоти повторних відвідувань ресторану, підвищення середнього чека через рекомендовані страви/апсейлінг;

- поліпшення репутації, позитивних відгуків онлайн, підвищення рейтингу комплексу.

У підпункті 3.2.5 студенту слід зосередитися на вдосконаленні організації сервісу як ключової складової клієнтського досвіду. Насамперед доцільно розділити аналіз на два блоки – готельні та ресторанні процеси, оскільки особливості їх функціонування суттєво відрізняються. Такий поділ дозволяє краще структурувати матеріал і надати цільові пропозиції щодо поліпшення кожного напряму.

Для кожного з підрозділів необхідно запропонувати мінімум 2-3 конкретні заходи з удосконалення обслуговування. У готельній частині це можуть бути: впровадження мобільного check-in/check-out, забезпечення обслуговування в номер, покращення інформаційної підтримки гостей (QR-гайди, чат-боти). У ресторанному підрозділі доцільно розглянути оновлення меню, введення цифрових систем замовлень, використання мобільних платіжних терміналів або впровадження системи оцінки обслуговування після візиту.

До опису кожного заходу бажано додати коротке обґрунтування доцільності впровадження, очікуваний ефект (наприклад, зменшення часу

очікування, зростання задоволеності гостей, підвищення лояльності клієнтів). Це дозволить студенту не лише запропонувати ідеї, а й аргументовано показати, як ці заходи можуть вплинути на підвищення якості сервісу.

Таблиця 3.15а

Покращення сервісу в готелі

№	Процес/операція	Поточний стан	Проблеми	Запропоновані заходи	Очікуваний результат

Таблиця 3.15б

Покращення сервісу в ресторані

№	Етап обслуговування	Проблеми	Рішення	Очікуваний ефект

3.2.6 Вдосконалення виробничих процесів (закупівля, постачання, кухня, обслуговування номерів, пральня тощо)

Виробничі процеси на підприємстві готельно-ресторанного комплексу охоплюють ті ланки, які безпосередньо забезпечують ресурсами, матеріалами, обладнанням, логістикою та обслуговуванням, необхідним для виконання сервісних функцій. Вони включають, зокрема: закупівлю та постачання матеріалів (продукти, напої, постільна білизна, засоби гігієни тощо); логістичну внутрішню та зовнішню доставку; кухонне виробництво страв та напоїв; обслуговування номерного фонду (прання, прибирання, ремонт); інші допоміжні служби (пральня, технічне обслуговування, складське господарство).

Удосконалення цих процесів є ключовим для підвищення ефективності, зниження витрат, скорочення простоїв, підвищення якості послуг і, як наслідок, покращення гостьового досвіду та конкурентоспроможності. Наприклад, дослідження показують, що підприємства готельно-ресторанної сфери, які системно працюють над оптимізацією внутрішніх операційних процесів, досягають кращих фінансових і операційних результатів.

У сучасному контексті також важливо враховувати сталий розвиток, екологічність, цифрову трансформацію – наприклад, управління ланцюгами

постачання із цифровою інтеграцією. У табл. 3.7 приведені ключові напрями вдосконалення.

Таблиця 3.16

Ключові напрями вдосконалення виробничих процесів

Напрям	Проблематика	Заходи вдосконалення	Очікувані результати
1	**2**	**3**	**4**
Закупівля та постачання	Нерівномірне постачання, надлишки або дефіцит запасів, висока вартість закупівель, довга логістика, недостатня координація з постачальниками	1. На підприємстві впровадити системи прогнозування попиту та запасів (наприклад, використання історичних даних, сезонності, подій) для оптимізації закупівель. 2. Встановити стратегічні партнерства з ключовими постачальниками, контрактні умови, рамки, щоб знизити ризики дефіциту чи затримок. 3. Використання цифрових платформ для моніторингу запасів у режимі реального часу, інтеграція систем складу з постачанням. 4. Впровадження принципів «зеленої» або сталого постачання – відбору екологічно чистих матеріалів, плинності відходів.	Зменшення запасів «мертвого» матеріалу, зниження витрат на закупівлю і логістику, підвищення надійності постачання, скорочення часу простою виробничих підрозділів
Кухня / виробництво страв і напоїв	Великі відходи продуктів, довгий час виконання замовлень, неоптимальна розстановка кухонних зон, дефекти страв, високі операційні витрати. Наприклад, дослідження показують, що застосування lean-підходів на кухні значно знижує втрати	1. Розробка технологічних карт і стандартів приготування для зменшення відходів і підвищення якості. 2. Оптимізація кухонного простору: розставлення зон відповідно до частоти замовлень, логістики подачі, скорочення пересувань персоналу. 3. Впровадження моніторингу витрат на продукти, аналіз відходів, планування закупівель згідно з технологією. 4. Використання систем POS / інтеграція з кухнею для швидшої обробки замовлення та передачі інформації	Скорочення витрат на продукт, зменшення часу виконання замовлення, підвищення продуктивності кухні, знижений рівень помилок / повернень страв

Продовження таблиці 3.16

1	2	3	4
Обслуговування номерного фонду (прибирання, прання, технічне обслуговування)	Простої номерів через тривалу підготовку після виселення, висока витрата білизни чи засобів, неефективна логістика обслуговування, низький рівень контролю	1. Впровадження систем моніторингу статусу номера (черга, готовий, потребує ремонту) з допомогою PMS або мобільних пристроїв. 2. Оптимізація графіків служби прибирання, стандартизація маршруту, впровадження 5S та lean-принципів. 3. Аналіз витрат на прання, засоби, білизну: впровадження політики раціонального використання (наприклад, «чиста білизна кожні 2 дні»). 4. Планове технічне обслуговування обладнання номерів (HVAC, сантехніка) для запобігання простоїв і скарг.	Скорочення часу між виселенням і заселенням нового гостя, зменшення витрат на ресурси, підвищення якості інтер'єру і послуг номера
Складське господарство та внутрішня логістика	Перевантажені склади, невідповідна розстановка запасів, дублювання пересувань, непрозорість ситуації	1. Розробка плану розміщення запасів: «перший вхід-перший вихід» (FIFO), маркування, цифровий облік. 2. Використання цифрових систем управління складом (WMS) або інтеграція з PMS/ERP. 3. Оптимізація внутрішньої логістики – маршрути доставки продуктів, білизни, інвентарю, щоб скоротити час пересування та кількість помилок.	Зниження витрат на внутрішню логістику, скорочення помилок/невикористаних запасів, підвищення швидкості обслуговування

Інтеграція виробничих і сервісних процесів. Удосконалення виробничих процесів потребує інтегрованого підходу: виробництво має бути синхронізовано із сервісом – наприклад, кухня має знати час подачі; служба прибирання – очікування гостей; постачання – потреби відділів. Для цього корисно застосовувати підходи BPM (Business Process Management) та моделювання процесів.

Крім того, виробничі процеси мають бути гнучкими, адаптивними до змін попиту (сезонність, події) та технологічних інновацій (автоматизація, IoT, AI) – що дозволяє скорочувати витрати та підвищувати продуктивність.

У підпункті 3.2.6 студент повинен проаналізувати ключові виробничі

процеси підприємства, які забезпечують повсякденну операційну діяльність готелю та ресторану. До основних напрямків аналізу варто включити: систему закупівель, організацію кухонного виробництва, обслуговування номерного фонду, роботу пральні, логістичні і технічні служби. Такий поділ допоможе охопити усі основні підсистеми, які не взаємодіють безпосередньо з гостем, але критично впливають на якість сервісу.

Для кожного напряму потрібно описати поточну ситуацію, виявити проблеми або неефективні ділянки (наприклад, надлишкові запаси, довгий час підготовки страв, простої між виселенням і заселенням гостей), а також запропонувати конкретні заходи покращення.

Крім текстового опису та таблиць, можна додати схематичне зображення виробничого ланцюга (*flowchart*), що демонструє взаємозв'язки між підсистемами. Це дозволить наочно показати, як інформація, товари, персонал і ресурси переміщуються між підрозділами. Такий підхід допомагає краще зрозуміти логіку виробничих процесів, виявити дублювання або вузькі місця, а також сформулювати обґрунтовані пропозиції щодо оптимізації.

Таблиця 3.17

Виробничі процеси підприємства

№	Напрям (закупівлі/кухня/номери/логістика)	Поточний стан	Проблеми	Заходи	Очікуваний ефект

3.2.7 Організаційно-управлінські заходи, що підсилюють удосконалення процесів: підвищення кваліфікації персоналу, мотивація, стандартизація, контроль якості

Удосконалення як сервісних, так і виробничих процесів на підприємстві готельно-ресторанного господарства неможливе без ефективних організаційно-управлінських заходів. Ці заходи створюють фундамент для сталого функціонування системи, забезпечують залучення персоналу, підвищення його компетентності, формування культури якості, стандартизованості та контролю. Без них навіть найкращі технічні чи

технологічні новації можуть залишитись недоцільними або не давати очікуваного ефекту.

Підвищення кваліфікації персоналу. У готельно-ресторанному бізнесі людський фактор займає ключове місце: це сфера з великим контактом із гостем, де якість обслуговування безпосередньо впливає на задоволеність, повторні візити та репутацію. Дослідження показують, що працівники, які пройшли комплексне навчання, краще справляються з запитами клієнтів, їх рівень мотивації та задоволеності роботою вищий, а плинність кадрів менша.

В умовах швидких змін в індустрії гостинності – технологій, очікувань гостей, стандартів – постійне навчання стає необхідністю.

Основними заходами з підвищення кваліфікації персоналу є:

- проведення навчальних програм для всіх рівнів персоналу: введення в посаду, регулярне навчання зі змішаними форматами (лекторські заняття, тренінги, VR-симуляції);

- визначення потреб в навчанні через опитування, оцінку поточної компетенції, аналіз помилок/скарг гостей;

- розробка кар'єрних траєкторій і планів розвитку: для персоналу має бути видно, як вони можуть рости – що стимулює досягнення кращих результатів;

- запуск менторських програм: досвідчені працівники/керівники супроводжують новачків або менш досвідчених, передають «ноу-хау»;

- постійне оновлення навчальних матеріалів, врахування нових технологій, змін стандартів сервісу, трендів індустрії.

- забезпечення моніторингу ефективності навчання: оцінка після-тренінгових змін у поведінці, в рівні обслуговування.

У результаті впровадження та реалізації вищенаведених заходів можна очікувати підвищення загального рівня сервісу, що проявлятиметься у зменшенні кількості помилок під час обслуговування, покращенні організації роботи персоналу та формуванні більш уважного й доброзичливого ставлення до гостей. Одночасно оптимізація процесів і залучення персоналу до постійного

вдосконалення сприятимуть зниженню плинності кадрів, підвищенню мотивації працівників та їх зацікавленості у результатах діяльності підприємства. Крім того, застосування сучасних підходів до організації сервісних і виробничих процесів забезпечить кращу адаптацію готельно-ресторанного комплексу до змін зовнішнього середовища, зокрема впровадження нових технологій, реагування на трансформацію споживчих очікувань і посилення вимог до якості послуг. Як показує дослідження, навчання персоналу безпосередньо пов'язане з покращенням сервісних показників.

Мотивація персоналу. Мотивований персонал – це персонал, який зацікавлений у якості своєї роботи, у створенні позитивного досвіду для гостей, у досягненні цілей підприємства. У індустрії гостинності, де працівник часто є «обличчям» підприємства, тому мотивація відіграє вирішальну роль.

Основними заходами з мотивації персоналу є:

- розробка системи винагород і заохочень, що пов'язані з показниками KPI: наприклад, бонуси за високу оцінку гостей, за відсутність скарг, за ініціативу вдосконалення процесів;

- введення нетипових стимулів: програми визнання («співробітник місяця»), можливість професійного росту, участь у проектах вдосконалення;

- створення командної культури: регулярні збори, обговорення результатів, залучення персоналу до прийняття рішень щодо покращень (наприклад, Kaizen-групи);

- забезпечення зворотного зв'язку: працівники мають знати, як їхня праця впливає на результати; керівництво має комунікувати досягнення, дякувати, аналізувати разом помилки;

- забезпечення балансу роботи і відпочинку, справедливого режиму праці, можливості розвитку – це також фактори мотивації, особливо важливо в секторі гостинності з високою інтенсивністю.

У результаті реалізації зазначених заходів очікується зниження відтоку кадрів та підвищення задоволеності працівників, що сприятиме стабільності

колективу та більш ефективній роботі підприємства. Одночасно очікується зростання ініціативності персоналу та активне надходження пропозицій щодо вдосконалення процесів, що посилює можливості виявлення резервів для оптимізації діяльності. Крім того, покращення атмосфери на робочому місці створює більш комфортне середовище для працівників, що позитивно відображається на якості обслуговування гостей і загальному сприйнятті сервісу.

Стандартизація процесів. Стандартизація означає встановлення чітких, задокументованих процедур, інструкцій, норм, які гарантують стабільність якості обслуговування і роботи. У готельно-ресторанній сфері це дозволяє уникнути хаосу, забезпечити однаковий досвід для гостя незалежно від того, хто обслуговує.

Основними заходами зі стандартизації процесів є розробка стандартів обслуговування для всіх підрозділів підприємства, включно з фронт-офісом, службою прибирання, кухнею, рестораном та постачанням. Впроваджуються чек-листи, інструкції та візуальні карти, наприклад, для демонстрації правильного прибирання номеру, зустрічі гостя або обслуговування столика. Організовуються тренінги зі стандартів та здійснюється контроль їх дотримання, а також періодично проводиться огляд і актуалізація стандартів з урахуванням нових технологій, змін попиту гостей та внутрішніх процесів. Стандарти візуалізуються безпосередньо на робочих місцях за допомогою плакатів, пам’яток або цифрових панелей.

Внаслідок реалізації цих заходів очікується забезпечення єдиного рівня якості обслуговування з меншими варіаціями стандартів, підвищення передбачуваності процесів, що сприяє ефективності та продуктивності, а також зменшення кількості помилок і скарг і більш раціональне використання ресурсів.

Контроль якості. Контроль якості – це система моніторингу, оцінювання та коригування процесів і результатів, що гарантує досягнення встановлених стандартів. Без контролю стандарти й заходи можуть залишитись деклараціями.

У готельно-ресторанній сфері це включає контроль сервісу, обслуговування номерів, кухні, постачання, відгуків гостей тощо.

Основними заходами з контролю якості є:

- встановлення системи аудиту і внутрішнього контролю: періодичні перевірки, оцінки якості, таємні клієнти, опитування гостей, аналіз відгуків;

- впровадження метрик і KPI контролю якості (наприклад: % скарг, час реагування на запит гостя, середня оцінка задоволеності, відсоток відповідності стандартам);

- використання цифрових систем моніторингу (PMS, CRM, системи аналізу відгуків, BI-дашборди) для відстеження показників якості в реальному часі. Наприклад, алгоритми машинного навчання для аналізу відгуків гостей;

- запровадження системи коригуючих дій: коли виявлено невідповідність – визначається причина, планується заходи, здійснюється контроль виконання;

- прозорість результатів: інформування персоналу про показники якості, результати аудиту, досягнення та недоліки.

В результаті проведення вищенаведених заходів очікуваними результатами можуть бути:

- покращення показників якості: менше скарг, більше позитивних відгуків, кращі оцінки гостей;

- підвищення конкурентоспроможності та репутації підприємства;

- створення культури якості, в якій персонал розуміє значення своєї роботи для загального результату.

Інтеграція заходів і їх взаємодія. Організаційно-управлінські заходи не існують окремо – вони інтегруються і підсилюють один одного:

- підвищення кваліфікації персоналу створює умови, у яких стандарти можуть бути впроваджені;

- стандартизація дає орієнтир, за яким персонал працює, а мотивація стимулює дотримання цих стандартів;

- контроль якості забезпечує зворотний зв’язок та коригувальні дії, що повертаються у навчання, мотивацію та перегляд стандартів.

Ця взаємодія створює циклічну систему «навчання-стандарти-контроль-поліпшення», яка забезпечує «постійне вдосконалення» підприємства.

У підпункті 3.2.7 студент має зосередитися на управлінських інструментах, які забезпечують ефективну реалізацію змін у сервісних і виробничих процесах. Варто розпочати з опису системи підвищення кваліфікації персоналу: які теми навчання актуальні (наприклад, стандарти обслуговування, робота з конфліктними гостями, цифрові сервіси), як буде організовано процес (внутрішнє навчання, тренінги, онлайн-курси), які ресурси будуть потрібні. Навчання має бути регулярним і відповідати потребам конкретного підрозділу.

Наступним елементом є мотивація персоналу. Доцільно описати, як система мотивації може бути прив’язана до досягнення – наприклад, бонус за дотримання стандартів, зниження кількості скарг, покращення швидкості обслуговування. Такий підхід дозволяє не лише покращити результати, а й підвищити залученість працівників. Важливо також описати стандарти обслуговування, які мають бути оформлені у вигляді чек-листів, інструкцій, внутрішніх регламентів. Це забезпечує однаковий підхід до роботи в усіх підрозділах.

Завершити підпункт слід описом системи контролю за виконанням стандартів і планів: хто відповідальний за перевірки, з якою періодичністю вони проводяться, як фіксуються результати (аудити, внутрішній моніторинг, оцінки від гостей). Обов’язково варто додати табл. 3.18 з планом заходів (навчання, мотивація, стандартизація, контроль), у якій вказати відповідальних, строки реалізації, необхідні ресурси та KPI для оцінки ефективності.

Таблиця 3.18

План заходів з навчання, мотивації, стандартизації та контролю

№	Категорія (навчання / мотивація / контроль / стандарти)	Захід	Термін	Відповідальний	Ресурси	Очікуваний ефект

3.2.8 План впровадження удосконалень: етапи, ресурси, ризики, контроль реалізації

Після визначення напряму вдосконалення сервісних і виробничих процесів (у попередніх підпунктах) необхідно сформулювати ***план реалізації*** – чітку стратегію, що відповідає на питання: як, коли, хто, скільки ресурсів і на яких умовах впроваджуватиме заходи. У готельно-ресторанному комплексі цей план має враховувати декілька підсистем (готель, ресторан, кухня, постачання тощо), сезонні коливання, кадрові й технологічні аспекти. Це відповідає організаційним рекомендаціям щодо формування культури постійного вдосконалення та впровадження змін у сфері гостинності.

Нижче (табл. 3.19) наведено рекомендовану послідовність етапів для впровадження удосконалень у готельно-ресторанному комплексі, із коротким описом кожного.

Таблиця 3.19

Рекомендована послідовність етапів для впровадження удосконалень у готельно-ресторанному комплексі

Етап	Опис	Основні завдання
Етап 1. Підготовка та запуск проекту	Формування проектної групи, визначення обсягу, фінальної мети, KPI, відповідальностей.	Назначення керівника проекту; визначення підсистем-об'єктів удосконалення; комунікація з персоналом; затвердження бюджету; створення документації (проектний чартер).
Етап 2. Карта процесів і діагностика	Детальне аналізування існуючих процесів, виявлення вузьких місць, резервів, складання базового стану («до»).	Побудова схем процесів; збір даних KPI; опитування персоналу; визначення проблемних зон.
Етап 3. Проєктування змін	Розробка конкретних заходів вдосконалення (організаційних, технологічних, сервісних), планування ресурсів.	Визначення заходів (наприклад, автоматизація, зміна маршруту обслуговування, навчання персоналу); створення детальних планів; календарний графік; оцінка ресурсів і витрат.
Етап 4. Пілотне впровадження	Запуск вибраних заходів у пілотному режимі (наприклад, один підрозділ, один процес) для тестування концепції.	Вибір підрозділу/процесу; навчання команди; запуск змін; моніторинг та збір первинних даних; коригування.
Етап 5. Повномасштабне	Розгортання заходів на всю систему підприємства за	Впровадження заходів у всіх підрозділах/процесах; координація між

Етап	Опис	Основні завдання
впровадження	результатами пілотного етапу.	підрозділами; зміна стандартів; комунікація з персоналом.
Етап 6. Контроль, оцінка і сталий розвиток	Моніторинг результатів, оцінка досягнення KPI, коригування, впровадження культури постійного вдосконалення.	Збір даних «після» (post-мірки); порівняння з базою; визначення відхилень; впровадження коригувальних дій; оновлення стандартів; повторне планування.

Ця модель відповідає циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle, який широко застосовується для оптимізації процесів.

Ресурси. Для успішного впровадження необхідно забезпечити наступні ресурси:

- людські**:** керівник проекту, команда впровадження (з представників готельного, ресторанного, кухні, служби прибирання, IT, постачання), консультанти (при необхідності), тренери-інструктори;

- фінансові**:** бюджет на навчання персоналу, закупівлю/оновлення IT/автоматизації, закупівлю обладнання, витрати на зміну процесів (наприклад, простої, навчання);

- технологічні**:** IT-системи (PMS, POS, CRM, мобільні додатки), матеріально-технічне забезпечення (нове обладнання кухні, системи моніторингу, сенсорне обладнання, планшети для персоналу), інструменти аналізу;

- часові**:** чіткий графік із запасом часу для навчання, пілотного запуску, коригувань; резерви часу на адаптацію;

- інформаційні*:* дані для аналізу процесів, KPI-дані «до», методичні матеріали, стандарти, інструкції, шаблони, документація;

- комунікаційні*:* внутрішня комунікація, інформаційна кампанія для персоналу, засоби зворотного зв’язку, системи збору пропозицій від персоналу.

В процесі впровадження удосконалень можливі різноманітні ризики. Нижче у табл. 3.20 приведені типові для готельно-ресторанного комплексу та рекомендовані заходи:

Таблиця 3.20

Ризики та рекомендовані для готельно-ресторанного комплексу заходи з управління ними

Ризик	Можливий наслідок	Заходи з управління
Недостатня підтримка керівництва або низька залученість персоналу	Затримки, саботаж, низька ефективність змін	Забезпечити ранню участь керівництва, комунікацію цілей, мотивацію, залучення персоналу до планування.
Недостатнє фінансування або недооцінка ресурсу	Переривання впровадження, зниження якості	Попереднє бюджетування, резервний фонд, контроль витрат.
Технологічні збої або невдала інтеграція IT-систем	Втрата даних, простої, невдоволення персоналу/гостей	Пілотна фаза, резервні системи, навчання, тестування перед масштабом.
Спротив змін серед персоналу	Зниження ефективності, саботаж, збільшення плинності	Комунікація «чому», навчання, участь у створенні змін, мотивація.
Недостатня адаптація до сезонності або пікових навантажень	Перевантаження або недовикористання ресурсів	Гнучкий графік, резервні ланки, планування на піки/спади.
Невірно вибрані KPI або недостатній моніторинг	Неможливість оцінити результат, зниження мотивації	Попередній вибір релевантних KPI, регулярний збір даних, перегляд.
Непередбачені зовнішні фактори (криза, пандемія, зміна попиту)	Зміна умов, зниження ефекту впровадження	Оцінка сценаріїв, гнучкість плану, резерви.

Контроль реалізації – це системний підхід до відстеження прогресу впровадження, вимірювання результатів, порівняння з планом, коригування. Основними складовими контролю є:

- ***звітування:*** регулярні звіти (місячні/квартальні) про стан виконання заходів, витрат, ефектів, ризиків;

- ***етапні перевірки (гамма-контролі):*** на завершення кожного етапу проекту (пілот, масштаб) проводити оцінку «до/після», аналіз відхилень;

- ***коригувальні дії:*** якщо показники не досягають цілі – проводити аналіз причин, вносити зміни, оновлювати план;

- ***стабілізація змін:*** після впровадження – забезпечення, щоб нові процеси стали «звичними», стандартизованими; підтримка культури вдосконалення;

- ***перегляд і оновлення:*** регламентований перегляд ефектів, актуалізація стандартів, навчання, нові цілі;

- ***візуалізація прогресу:*** дашборди, панелі керування, вивіски для персоналу із показниками, досягненнями, результатами – стимулює залученість.

У підпункті 3.2.8 студент має розробити детальний план реалізації запропонованих у попередніх розділах заходів з удосконалення сервісних і виробничих процесів. Головна мета – не лише запропонувати ідеї покращень, а й продемонструвати вміння перетворити їх на конкретні, керовані кроки з визначеними строками, відповідальними особами та ресурсами. Це допомагає оцінити реалістичність впровадження й сприяє послідовності дій на практиці.

Рекомендовано оформити план у вигляді табл. 3.21, яка містить наступні колонки: *№, захід, відповідальний, термін виконання, ресурси (людські, фінансові, технічні), потенційні ризики, форми контролю та звітності*. Така структура дозволяє чітко бачити, які саме заходи впроваджуються, хто за них відповідає, як контролюється процес і чим оцінюється результат. Усі пункти мають бути логічно пов’язані з попередніми підпунктами 3.2.1-3.2.7.

Під час складання плану студент повинен звертати увагу на послідовність реалізації заходів, їхню пріоритетність та взаємозв’язки. Також важливо враховувати ризики (наприклад, нестача фінансування, опір персоналу) та способи їхнього мінімізації. Завдяки цьому підрозділ стає не просто теоретичним описом, а інструментом практичного управління змінами, що відповідає реаліям сучасного готельно-ресторанного бізнесу.

Таблиця 3.21

План впровадження удосконалень

№	Заходи	Відповідальний	Термін виконання	Ресурси (люд./фін./техн.)	Ризики	Контроль та звітність

3.2.9 Очікувані результати та показники успішності впровадження запропонованих заходів

Після впровадження заходів з удосконалення сервісних і виробничих процесів, організаційно-управлінських ініціатив та плану реалізації

(підпункти 3.2.1-3.2.8) важливо визначити ***очікувані результати***, а саме, що покращиться для досягнення мети. Це забезпечує зв'язок між діями та їх наслідками, а також дозволяє керівництву і виконавцям відслідковувати прогрес і коригувати курс.

Орієнтовно можна виділити такі групи *очікуваних результатів* для підприємства готельно-ресторанного комплексу:

- покращення фінансових показників*:* зростання доходу від номерів і ресторану, підвищення маржі, зменшення витрат на виробничі процеси;

- підвищення операційної ефективності*:* скорочення часу виконання ключових процесів (реєстрація гостей, прибирання номерів, приготування страв), зменшення черг і простоїв, підвищення продуктивності персоналу;

- покращення якості сервісу і гостьового досвіду*:* підвищення рівня задоволеності гостей, зростання повторних відвідувань і лояльності, покращення репутації закладу;

- оптимізація ресурсів і втрат*:* зниження витрат на продукцію/матеріали (менше відходів кухні, ефективніше постачання), зменшення плинності кадрів, підвищення кваліфікації персоналу;

- культура безперервного вдосконалення*:* встановлення процесу перегляду і вдосконалення, підвищення залученості персоналу, стандартизація процесів.

Рекомендації щодо встановлення цільових рівнів, а саме:

1) Цілі мають бути *SMART* (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) – наприклад, «зменшити час чек-іну до 7 хвилин до кінця календарного року».

2) Встановити проміжні контрольні точки (наприклад, через 3 місяці, 6 місяців).

3) Порівняти з галузевими бенчмарками – статті показують актуальні значення.

4) Переглядати цілі щороку та коригувати з урахуванням змін зовнішнього середовища (ринок, конкуренція, технології).

Ризики недосягнення результатів висвітлено нижче:

- якщо цілі занадто амбітні: ризик демотивації персоналу;

- якщо не працює моніторинг: неможливість оцінити реальний ефект впровадження;

- якщо зміни впроваджено без адаптації персоналу: низьке прийняття, саботаж;

- зовнішні фактори (економіка, попит, пандемія) можуть змінити очікувані результати.

У підпункті 3.2.9 студент повинен підсумувати, яких конкретних результатів очікується досягти після впровадження запропонованих змін у сервісних і виробничих процесах. Рекомендується структурувати аналіз за основними напрямами діяльності підприємства – готель, ресторан, кухня тощо. Для кожного напряму варто зазначити, які саме покращення плануються (наприклад, зменшення часу чек-іну, зростання середнього чеку, підвищення задоволеності гостей), із наведенням кількісних показників.

Особливу увагу слід приділити порівнянню показників «до» і «після» впровадження заходів, бажано у вигляді табл. 3.2.9. Якщо є можливість – необхідно додати оцінку фінансового ефекту, наприклад, економію ресурсів, зниження витрат, збільшення доходу. Це дозволяє не лише візуалізувати результативність змін, а й зробити висновки щодо їхньої доцільності з управлінської точки зору. Варто уникати загальних фраз – кожне покращення має бути підтверджене конкретними даними або обґрунтованими розрахунками.

Також доцільно порівняти отримані або прогнозовані результати з галузевими стандартами чи середніми показниками ринку. Наприклад, якщо середній рівень задоволеності гостей у готелях аналогічного класу становить 85 %, а після впроваджених змін підприємство очікує на 90 % – це свідчить про конкурентну перевагу. Такий підхід робить підпункт не лише аналітичним, а й стратегічно орієнтованим.

Таблиця 3.22

Порівняння ключових результатів до та після впровадження змін

№	Показник	Одиниця	Значення «до»	Значення «після»	Динаміка (%)	Висновок

3.2.10. Рекомендації по написанню підрозділу «3.2. Удосконалення організації сервісних і виробничих процесів»

Отже, у підрозділі 3.2 кваліфікаційної роботи здобувач повинен здійснити аналіз, оцінювання та обґрунтування напрямів удосконалення організації сервісних і виробничих процесів готельно-ресторанного комплексу з урахуванням обраної концепції розвитку, сформованої у підрозділі 3.1. Зміст підрозділу має забезпечувати логічний перехід від концептуальних рішень до операційного рівня діяльності підприємства, тобто до аналізу того, яким чином обрана концепція реалізується у щоденних сервісних і виробничих процесах.

У межах підрозділу необхідно обґрунтувати сутність і значення сервісних та виробничих процесів саме в контексті діяльності досліджуваного готельно-ресторанного комплексу, а також показати їх взаємозв’язок і роль у формуванні споживчої цінності та якості обслуговування гостей. Аналіз процесів має здійснюватися не на загальнотеоретичному рівні, а з урахуванням специфіки підприємства, його структури, формату діяльності та цільової аудиторії.

Важливою складовою підрозділу є класифікація сервісних і виробничих процесів за основними функціональними ознаками (фронт-офіс, бек-офіс, допоміжні процеси; готельна та ресторанна підсистеми), а також їх систематизація у відповідних таблицях. Така класифікація повинна слугувати аналітичною основою для подальшого оцінювання ефективності організації процесів.

У підрозділі 3.2 необхідно здійснити оцінювання ефективності сервісних і виробничих процесів у межах реалізації обраної концепції розвитку. Оцінювання має ґрунтуватися на використанні узагальнених показників, що характеризують швидкість обслуговування, стабільність якості послуг, рівень задоволеності гостей, раціональність використання ресурсів та узгодженість дій

персоналу. При цьому оцінка носить якісно-аналітичний характер і спрямована на виявлення відповідності фактичної організації процесів концептуальним засадам розвитку підприємства.

Окрему увагу у підрозділі слід приділити аналізу проблемних аспектів організації сервісних і виробничих процесів, зокрема ідентифікації «вузьких місць», які негативно впливають на якість обслуговування та ефективність діяльності готельно-ресторанного комплексу. У процесі аналізу необхідно обґрунтувати причини виникнення таких проблем і визначити резерви вдосконалення процесів.

У підрозділі також необхідно обґрунтувати доцільність застосування сучасних підходів і методів оптимізації сервісних і виробничих процесів (Lean, 5S, Kaizen, моделювання процесів, елементи цифровізації) з урахуванням концепції розвитку підприємства та специфіки його діяльності. Запропоновані заходи з удосконалення мають бути логічно пов’язані з виявленими проблемами та орієнтовані на підвищення якості сервісу, ефективності використання ресурсів і задоволеності гостей.

Підрозділ 3.2 повинен завершуватися узагальнюючим висновком, у якому стисло формулюються результати аналізу організації сервісних і виробничих процесів, визначаються ключові проблеми та обґрунтовується необхідність подальшої розробки практичних заходів з їх удосконалення у наступних підпунктах третього розділу кваліфікаційної роботи.

3.3. Розширення спектру готельних і ресторанних послуг, формування унікальної торгової пропозиції

Теоретичні засади розширення спектру послуг у готельно-ресторанній галузі базуються на комплексному розумінні природи гостинності як соціально-економічного феномену, що об’єднує матеріальні, психологічні, культурні та емоційні компоненти взаємодії між підприємством та його гостями. Гостинність у сучасному трактуванні виходить далеко за рамки надання базових послуг проживання та харчування, перетворюючись на багатовимірний

досвід, в якому ключову роль відіграють персоналізація, емоційний комфорт, якість комунікації, інноваційність сервісів і здатність підприємства формувати унікальний сервісний простір. У цьому контексті розширення спектру послуг слід розглядати не як механічне збільшення їх кількості, а як стратегічний процес, спрямований на підсилення споживчої цінності, адаптацію до потреб різних сегментів ринку та створення конкурентних переваг, яких складно досягти традиційними інструментами маркетингу.

У контексті *курортного готелю розширення спектру* послуг передбачає впровадження ***новітніх стандартів сервірування*** як одного з ключових інструментів формування конкурентної переваги. Сервірування у цьому випадку виступає не лише технічною операцією підготовки столу до обслуговування, а й важливим елементом загальної маркетингової стратегії готелю. Формування унікальної торгової пропозиції ґрунтується на поєднанні естетичного оформлення, локального колориту та сучасних сервісних технологій. Тематичні формати сервірування, сезонні стилістичні рішення, інтерактивні способи подачі страв і використання екологічних матеріалів дають змогу створити неповторний візуально-смаковий досвід для гостей та підкреслити статус курортного закладу як простору високої гастрономічної культури.

Сучасна практика доводить, що сервірування в ресторанах готелів курортного типу суттєво впливає на:

- сприйняття якості послуг,
- формування емоційного досвіду гостя,
- позиціонування закладу у преміальному або рекреаційному сегменті,
- на рівень повторних відвідувань і загальну престижність бренду.

В умовах курортного середовища сервірування набуває додаткової функції – передавати атмосферу відпочинку, стилю, природи, локальної культури та екологічності, тобто створювати настрій, що відповідає очікуванням гостей, налаштованих на релаксацію та високий рівень сервісу.

Під час підготовки кваліфікаційної роботи студент повинен здійснити аналіз сучасних тенденцій у сфері сервісного дизайну та сервірування, зокрема розглянути специфіку вимог, які висуваються до ресторанів курортних готелів, санаторно-рекреаційних комплексів і SPA-закладів. На основі отриманих результатів необхідно:

- запропонувати власні варіанти модернізації стандартів сервірування відповідно до концепції обраного готелю,

- розробити елементи фірмового стилю, -

- обґрунтувати доцільність розширення спектру ресторанних послуг,

- показати, яким чином сервірування впливає на формування унікальної торгової пропозиції.

Обов'язковою складовою є *проведення аналітики фактичного стану сервісного процесу*. З цією метою студент заповнює таблицю 3.20 оцінювання, що охоплює такі параметри, як тип сервірування, відповідність формату готелю, характеристика матеріалів та інвентарю, рівень дотримання санітарних стандартів, наявність тематичних рішень та функціональність запропонованих елементів. Це дозволяє виявити проблемні зони та сформувати рекомендації щодо їх усунення.

Таблиця 3.23

Оцінка чинної системи сервірування (студент заповнює самостійно)

Критерій	Опис фактичного стану	Проблеми	Рекомендації
1	**2**	**3**	**4**
Тип сервірування	Використовується базове європейське сервірування для «шведської лінії» та комплексних сніданків.	Відсутня уніфікована технологічна карта сервірування для різних форм обслуговування, що зумовлює варіативність виконання персоналом.	Розробити стандартизовані інструкції з сервірування для кожного типу обслуговування та забезпечити відповідне навчання персоналу
Відповідність формату готелю	Сервірування виконане на достатньому базовому рівні, проте не містить елементів, які підсилюють презентаційність сервісу	Окремі елементи сервірування не повністю відповідають стандартам категорії «три зірки», недостатньо виразна естетична та презентаційна складова.	Упровадити якісні текстильні вироби, уніфіковані підстановочні тарілки та сучасний інвентар, що відповідає нормам категорії 3★.
Матеріали та інвентар	Використовується керамічний посуд, скло середньої якості та прибори з нержавної сталі.	Виявлена часткова зношеність інвентарю та неоднорідність моделей посуду, що погіршує візуальну цілісність сервірування.	Оновити матеріально-технічну базу, використовувати інвентар єдиного стилю; запровадити регулярний контроль технічного стану посуду й приборів.
Стандарти чистоти	Дотримання санітарно-гігієнічних вимог забезпечується щоденним прибиранням та перевіркою столів перед подачею.	Фіксуються поодинокі недоліки: наявність водяних розводів на скляному посуді та зношеність частини текстильних матеріалів.	Удосконалити контроль чистоти за рахунок полірування скла, оновлення текстилю та обов’язкової передсервісної перевірки якості підготовки столу.
Тематичність	Використовується універсальне сервірування без тематичних чи сезонних рішень.	Відсутність тематичних та сезонних схем обмежує можливість підвищення емоційної привабливості та диференціації сервісу.	Розробити тематичні та сезонні варіанти сервірування, адаптовані під свята, події чи концепцію готелю, з дотриманням функціональної доцільності.

Продовження таблиці 3.23

1	2	3	4
Відповідність функціоналу	Сервірування забезпечує виконання базових функцій, необхідних для обслуговування.	Нераціональне розміщення окремих предметів, що порушує вимоги ергономіки та знижує зручність для гостей.	Оптимізувати просторове розміщення елементів сервірування відповідно до ергономічних стандартів; запровадити чек-листи контролю перед відкриттям залу.
Підготовка та кваліфікація персоналу	Персонал володіє базовими знаннями з техніки сервірування та гостинності.	Бракує стандартизованого навчання, спостерігається відмінність у навичках між співробітниками.	Розробити навчальні програми, проводити регулярні тренінги та оцінювання компетентностей персоналу.
Естетичне оформлення столу	Оформлення столів мінімалістичне, без декоративних акцентів	Візуальна композиція столу недостатньо виразна, відсутні елементи, що формують брендований стиль готелю	Упровадити елементи естетизації (сучасні серветки, підстановочні тарілки, декоративні акценти), дотримуючись функціональної доцільності.
Атмосферність середовища	Освітлення та фоновий супровід не прив’язані до подачі	Слабка емоційна складова подачі, немає цілісної атмосфери	Узгодити сервірування з освітленням, ароматикою, декоративними елементами.
Логістика подачі	Посуд та прибори доставляються персоналом без чіткої послідовності.	Несистемність процесу, подовження часу обслуговування.	Уніфікувати маршрути, створити інструкції з послідовності подач.
Використання сучасних технологій	Технологічні елементи (QR-меню, електронні карти) не застосовуються.	Низький рівень цифровізації сервісу.	Запровадити QR-меню, електронні рекомендації, цифрові інструкції для персоналу.
Уніфікованість стилю сервірування	Стиль сервірування не ідентичний у всіх змінах персоналу.	Різне візуальне оформлення в різні дні.	Встановити фіксовану стилістику, створити фотостандарти сервірування.
Стан текстильних матеріалів	Текстиль використовується щоденно без зміни	Нерівномірний ступінь зношення, сліди експлуатації.	Ввести у використання текстилю, оновити серветки та скатертини.

Методика аналізу сервірування рекомендує звертати увагу на ключові напрями сучасної організації подачі в готельно-ресторанних закладах. Студент, виконуючи кваліфікаційну роботу, має досліджувати як практичні, так і естетичні складові сервірування, оцінюючи їх відповідність формату обслуговування, рівню закладу та сучасним вимогам до сервісу.

Першим важливим напрямом є еко-сервірування, яке передбачає використання натуральних та багаторазових матеріалів, простих та стриманих форм, якісного текстилю та рішень, що мінімізують кількість відходів. Студент має оцінити, наскільки екологічний підхід реалізований у закладі, які матеріали застосовуються, чи відповідають вони сучасним стандартам індустрії гостинності та як такі рішення впливають на загальний вигляд і функціональність сервірування.

Стильове оформлення столу має включати локальні елементи, що підкреслюють особливості регіону: кольорові акценти, декоративні деталі, природні матеріали або вироби місцевих майстрів. Під час аналізу студент повинен визначити, чи використовується регіональна тематика та наскільки вона узгоджується з концепцією закладу. Такі елементи можуть формувати додаткову впізнаваність та відображати культурний контекст.

Функціональність сервірування є ще одним важливим аспектом. Студент має дослідити, наскільки зручно розташовані предмети на столі, чи відповідають вони вимогам ергономіки, чи забезпечують комфорт гостям і чи не ускладнюють роботу персоналу. Також важливо оцінити застосування сучасного інвентарю, що полегшує подачу страв і напоїв та підвищує якість обслуговування.

Естетична складова сервірування охоплює оформлення столу, вибір кольорів, текстуру матеріалів, гармонійність підбору посуду й додаткових елементів. Студент повинен визначити, чи створює сервірування цілісне й охайне враження, чи підтримує загальний стиль закладу, чи відображає його концепцію. Доцільно проаналізувати, чи використовуються декоративні

елементи, авторські підставки або інші візуальні рішення, які підсилюють естетичну привабливість подачі.

Для закладів готельно-ресторанної сфери важливо мати впізнавану візуальну айдентику сервірування. Студент має оцінити, чи використовується єдина стилістика під час оформлення столів, чи дотримуються стандартів усі співробітники, чи застосовуються фотозразки, за якими персонал відтворює сервірування. Візуальна узгодженість є важливою ознакою професійного сервісу.

Сучасний сервіс передбачає використання технологічних рішень, таких як QR-меню, електронні винні карти, цифрові інструкції для персоналу. Студент має дослідити, чи присутні такі інструменти у закладі, як вони впливають на зручність гостей та наскільки сприяють оптимізації роботи персоналу. Атмосферність обслуговування також є складовою якісного сервісу. Студент повинен оцінити поєднання сервірування з освітленням, музичним супроводом, ароматичними акцентами та загальним оформленням залу. Важливо визначити, чи ці елементи створюють гармонійне середовище і допомагають формувати позитивне враження під час перебування гостя.

Рівень комунікації персоналу має велике значення в обслуговуванні. Під час аналізу студент повинен врахувати стандарти привітання, правила подачі страв, уміння персоналу презентувати меню, відповідність етикету та загальну культуру спілкування. Важливо оцінити, наскільки поведінка працівників узгоджена з форматом та іміджем закладу.

У курортних готелях до сервірування часто додаються додаткові елементи, такі як демонстрація приготування страв (flambé, carving), тематичні вечері, сезонні оформлення, фотозони та pairing-сервіс. Студент має визначити, чи доцільні такі рішення для конкретного закладу, як вони впливають на якість сервісу та чи здатні підвищити комерційну привабливість ресторанного підрозділу.

Формування унікальної торгової пропозиції на основі сервірування може здійснюватися через використання еко-матеріалів, сезонних концепцій або

wellness-подачі, орієнтованої на гостей SPA-зон. Під час дослідження студент повинен обґрунтувати, яке з рішень найбільш доцільне для закладу, як воно відрізняє ресторан від конкурентів та яким чином може впливати на враження гостей і рівень задоволеності.

Сучасні курортні готелі постійно розширюють спектр сервісних рішень, роблячи акцент не лише на стандартній подачі, а й на створенні комплексних гостьових вражень. До інноваційних форматів належать інтерактивні елементи обслуговування, зокрема демонстраційні техніки приготування страв перед гостями, майстер-класи з основ кулінарії або декорування десертів, авторські дегустаційні сети з коментуванням шеф-кухаря чи сомельє, а також театралізовані подачі страв із використанням ефектів пари, аромадимів та тематичних аксесуарів. Дедалі більшої популярності набувають тематичні гастрономічні події — «вечір локальної кухні», «винний тур регіоном», «рибний день», «чайна церемонія» або «коктейльний вечір», де сервірування адаптується під стиль заходу.

Окрім цього, заклади включають у сервіс спеціальні зони та станції, що працюють у певні години: фруктові станції зі свіжими фруктами та натуральними пастилами, healthy-bar із соками холодного віджиму, інфузованою водою та смузі, дитячі куточки з адаптованим посудом і безпечними елементами подачі, а також dessert-table із живим оздобленням, підсвіткою та дегустаційними міні-порціями. До популярних рішень належать і тематичні фотозони, стилізовані під пору року, місцеві ландшафти або культурні символи регіону, які виконують не лише декоративну функцію, але й підсилюють маркетингову складову закладу.

У spa- і wellness-орієнтованих комплексах використовуються додаткові формати сервісу, такі як подача вітамінних сетів біля басейну, сервіс трав’яних чаїв у зонах релаксації, spa-snack столи з легкими стравами, кокосовою водою або фруктовими тар-тар, а також індивідуальні сервірування у номерах для гостей, що проходять відновлювальні програми. Такі рішення формують

цілісну атмосферу відпочинку та сприяють підвищенню рівня задоволеності гостей.

Формування унікальної торгової пропозиції на основі сервірування може включати не лише екологічні та сезонні підходи, а й розроблення спеціальних форматів подачі для різних груп гостей. До таких рішень належать сімейні сервірування з адаптованим меню та безпечними предметами столового набору, бізнес-сервірування для конференцій та ділових зустрічей із використанням лаконічних форм та нейтральної кольорової гами, романтичні сервірування для пар із використанням свічок, декору з квітів та спеціальної станції напоїв, а також premium-сервірування для VIP-гостей із особливим набором посуду, елементами персоналізованої подачі та додатковими компліментами від готелю.

У межах концепції екологічного підходу можуть використовуватися дерев'яні або кам'яні підставки, посуд від локальних виробників, ручна кераміка, лляний або бавовняний текстиль, фуршетні елементи з натуральних матеріалів, декоративні композиції зі свіжих трав. Сезонні концепції охоплюють літні подачі з використанням морських елементів та світлих тонів, зимові подачі у стилі альпійського шале, осінні оформлення з природними текстурами та теплими кольорами, а також весняні композиції з квітковими мотивами.

Wellness-сервірування формується на основі легких натуральних матеріалів, мінімалістичних форм, прозорого або світлого посуду, подачі детокс-напоїв, овочевих та фруктових міні-сетів, а також елементів, що підкреслюють спокій і гармонійність простору. Такі формати дозволяють закладу створити впізнавану ідентичність і підсилити позиціонування у сегменті wellness-відпочинку.

У роботі студенту потрібно визначити УТП та оформити таблицю 3.24, в якій зазначити елемент, поточний стан сервісу, конкурентні аналоги та потенціал формування УТП конкретно для свого підприємства.

Таблиця 3.24

Аналіз формування унікальної торгової пропозиції (УТП, приклад оформлення)

Елемент	Поточний стан сервісу	Конкурентні аналоги	Потенціал формування УТП
1	2	3	4
Матеріально-технічні елементи сервірування	Використовується стандартний набір посуду фабричного виробництва; превалюють універсальні форми та матеріали без локальної ідентичності.	Частина конкурентів упроваджує креативні елементи сервісу: дерев'яні підставки, локальний керамічний посуд, дизайнерські столові прибори.	Запровадження екоорієнтованих та локально виготовлених предметів сервірування як основи «екологізованого сервісу», що підвищує автентичність й атрактивність закладу.
Тематика та концептуальність подачі	Тематичний підхід використовується епізодично; сезонна стилізація подачі не систематизована.	Конкуренти активно застосовують сезонні концепції та інтегрують тематичні елементи у сервірування для створення емоційного враження.	Розроблення стійких сезонних та концептуальних рішень дає змогу формувати виразні тематичні УТП (морська, трав'яна, етнічна, гастрономічна).
Індивідуалізація сервісу та персоналізація гостей	Персоналізація обмежена стандартними привітальними елементами; відсутні диференційовані формати сервірування під категорії гостей.	Частина конкурентів упроваджує персональні елементи сервісу: індивідуальні сет-меню, спеціалізоване сервірування для дітей, SPA-гостей, гостей преміум-сегмента.	Формування спеціалізованих форматів (wellness-сервірування, дитяча подача, бізнес-сервірування) як інструмент підвищення лояльності цільових сегментів.
Естетика, стиль та візуальна айдентика	Візуальна складова сервірування відповідає стандартам категорії, але не містить унікальних стилістичних маркерів.	Брендован елементи, фірмова подача та індивідуальний стиль активно використовуються конкурентами високого рівня	Розроблення власної стилістичної айдентики (фірмові кольори, текстури, форми подач) здатне створити візуально впізнавану УТП та підсилити позиціонування закладу.

Продовження таблиці 3.24

1	2	3	4
Сталий розвиток та екологічність процесів	Екологічні практики впроваджені частково; сортування відходів і використання біоматеріалів не є системними.	Конкуренти використовують концепції zero-waste, повторне застосування матеріалів, компостування, сервірування з вторинної сировини.	Формування УТП у вигляді «sustainable-serving» – комплексна інтеграція екологічних методів, біорозкладних матеріалів та політики мінімізації відходів.
Органолептична візуалізація страв	Подача орієнтована на базові стандарти, без розширених елементів візуального супроводу.	Частина ресторанів доповнює подачу мікрозеленню, текстурними елементами, кольоровими акцентами.	Створення фірмового стилю подачі з акцентом на структурний дизайн страв.
Технологічна інтеграція в сервіс	Електронні елементи взаємодії з гостем майже не застосовуються.	Конкуренти використовують digital-меню, QR-картки, інтерактивні рекомендації.	Запровадження цифрових рішень як частини сучасної УТП сервісу
Комунікаційна модель персоналу	Комунікація персоналу відповідає стандартним вимогам, без спеціалізованих сценаріїв.	У конкурентів — сценарії культурної, екскурсійної, гастрономічної комунікації	Формування «комунікаційного стилю бренду» як складової унікальної пропозиції.
Атмосферні елементи та середовище столу	Атмосферність формується загальними засобами (музика, освітлення), без тематичних рішень.	Конкуренти застосовують аромадизайн, тематичні підставки, інтегровані декоративні елементи.	Створення фірмового атмосферного середовища під стилістику закладу та сезону.
Функціональність та ергономіка сервірування	Функціональна організація відповідає базовим вимогам, але не оптимізована для різних сценаріїв обслуговування.	Частина закладів адаптує сервірування під формати (business-lunch, degustation, family-style).	Розроблення оптимізованих сценаріїв сервірування як окремої сервісної УТП.

До прикладу, для курортного готелю УТП у рамках сервірування може виглядати так:

Матеріально-технічні елементи сервірування. Студент має оцінити фактичний стан матеріальної бази сервірування:

типи посуду, приборів, текстилю, допоміжних елементів, їхню відповідність стилю закладу та категорії. Під час аналізу важливо визначити, чи використовуються локальні матеріали, чи наявний унікальний дизайн, чи присутня екологічність. Для формування УТП студент може запропонувати запровадження виробів місцевих майстрів, використання натурального текстилю, деревини або кераміки ручної роботи. Також варто обґрунтувати, як такі рішення підсилюють автентичність сервісу.

Тематика та концептуальність подачі. Студент повинен оцінити, чи має заклад чітко вибудовану концепцію подачі та чи застосовуються сезонні або стильові рішення. Варто звернути увагу на те, наскільки подача співвідноситься з позиціонуванням закладу (курортний, міський, гастрономічний тощо). У процесі формування УТП студент може запропонувати розроблення концептуальних ліній подачі: сезонних (весна, літо, зима), тематичних (морська, трав'яна, етнічна) або подійних (святкова, дегустаційна). У роботі необхідно аргументувати, чому тематична подача посилює емоційну складову сервісу.

Персоналізація сервісу. Студент має визначити, чи адаптується сервірування під різні категорії гостей: сімейні групи, бізнес-клієнти, SPA-відвідувачі, туристи тощо. Важливо проаналізувати, чи існують індивідуалізовані елементи — привітальні картки, спеціалізовані набори посуду, тематичні сет-меню. Для формування УТП студент може запропонувати розроблення окремих форматів подачі під цільові групи. У пояснювальній частині необхідно довести, як персоналізація впливає на лояльність гостей та підсилює цінність сервісу.

Візуальна айдентика сервісу. Під час аналізу студент має визначити, чи існує у закладу власна стилістична мова сервірування: фірмові кольори, вибір

текстур, форми посуду, графічні елементи. Важливо оцінити, чи є подача впізнаваною та чи співвідноситься вона з брендом. Для УТП студент може порекомендувати створення єдиного стилісичного рішення (айдентики), яке включає кольорову гамму, форми предметів сервірування, типи серветок, підставок та додаткових декоративних елементів. У роботі потрібно обґрунтувати вплив візуальної айдентики на формування брендового сприйняття.

Сталий розвиток та екологічність. Студент повинен дослідити, чи впроваджує заклад екологічні практики: економію ресурсів, сортування, використання біорозкладних матеріалів, повторне застосування предметів. Варто перевірити відповідність сучасним тенденціям sustainable HoReCa. У рамках УТП студент може запропонувати інтеграцію екоорієнтованого сервірування, zero-waste-підходів або заміни одноразових елементів натуральними аналогами. У поясненні слід врахувати, що екологічність є сучасним трендом, який впливає на конкурентоспроможність.

Органолептична візуалізація страв. Студент повинен оцінити, чи містить подача страв додаткові органолептичні акценти: текстурні контрасти, кольорові виділення, мікрозелень, елементи структурної композиції. Необхідно визначити, як подача посилює сенсорне сприйняття. Для УТП студент може запропонувати створення власної концепції «візуальної гастрономії», включаючи використання їстівних декоративних елементів, колористичних рішень або дизайнерської укладки страв. У роботі потрібно пояснити, чому візуальний компонент є фактором диференціації.

Технологічна інтеграція в сервіс.

Студент має проаналізувати, чи застосовуються цифрові інструменти в комунікації з гостем: QR-меню, електронні карти напоїв, інтерактивні рекомендації. Важливо дослідити, як такі рішення впливають на зручність обслуговування. У межах УТП студент може запропонувати впровадження digital-елементів, що підвищують інформативність і прискорюють сервіс. У

пояснювальній частині слід показати, що технологізація підвищує рівень сучасності закладу.

Комунікаційна модель персоналу. Студент має оцінити рівень комунікативної взаємодії персоналу з гостями: стилі мовлення, поведінкові сценарії, компетентність у презентації страв та напоїв. Потрібно визначити, чи є комунікація частиною брендкультури. Для УТП студент може запропонувати впровадження фірмового комунікаційного сценарію: елементів гастрономічної розповіді, етикету, спеціальних фраз або тематичних вітань. У поясненні слід обґрунтувати, як комунікація впливає на емоційний досвід гостя.

Атмосферні елементи та середовище столу. Студент повинен проаналізувати, які атмосферні компоненти впливають на подачу: освітлення, ароматика, декоративні елементи, текстиль, аксесуари. Варто визначити, чи поєднані вони з загальною концепцією закладу. Для УТП студент може запропонувати впровадження фірмового ароматичного супроводу, сезонного декору або тематичних елементів середовища столу. У роботі слід аргументувати роль атмосферності у формуванні цілісного враження.

Функціональність та ергономіка сервірування. Студент має оцінити, наскільки сервірування зручне для гостя та персоналу, чи відповідає воно сценаріям обслуговування (a la carte, бізнес-ланч, дегустація, банкет). Потрібно врахувати логіку розміщення предметів, рух персоналу, компактність і доступність. У межах УТП студент може розробити власні варіанти оптимізованих схем сервірування для різних форматів. У поясненні варто довести, що ергономіка підвищує ефективність сервісу та позитивно впливає на якість взаємодії з гостями.

У підсумковій частині роботи студент повинен систематизувати значення сервісного дизайну для розвитку готельного підприємства, показати, яким чином удосконалення стандартів сервірування підвищує рівень гостинності, іміджеву привабливість та конкурентоспроможність курортного готелю. Також необхідно обґрунтувати роль сервірування у формуванні унікальної торгової

пропозиції та представити власні висновки щодо ефективності впровадження нових послуг, спрямованих на підвищення якості гостьового досвіду.

У діяльності *рекреаційних готелів* усе більшої актуальності набуває питання адаптації харчових послуг для гостей старшого віку. Геріатричне меню є не просто спеціальним раціоном, а комплексним елементом оздоровчої програми, який сприяє підвищенню якості перебування, покращує фізичний стан гостей та акцентує увагу готелю на інклюзивності та турботі. У рекреаційному середовищі, де гості очікують не лише комфорт, а й підтримку здоров'я, спеціально розроблене харчування стає вагомою конкурентною перевагою.

Формування системи геріатричного харчування ґрунтується на принципах безпечності, збалансованості, легкозасвоюваності та відповідності індивідуальним потребам. У меню такого типу робиться акцент на помірному споживанні жирів, достатній кількості якісного білка, високому вмісті харчових волокон, правильних способах термічної обробки, обмеженні солі та простих цукрів. Особливу роль відіграє врахування супутніх захворювань, характерних для людей похилого віку — серцево-судинних порушень, діабету, остеопорозу, захворювань ШКТ. Саме тому геріатричне меню будується на принципах доказової дієтології та рекомендацій лікарів-геріатрів.

Окремої уваги потребує поєднання кулінарної технології та сервісної складової. Страви мають бути не лише корисними, а й візуально привабливими, що особливо важливо для гостей старшого віку, адже апетит часто знижується, а естетичність подачі стимулює інтерес до їжі. У рекреаційних готелях геріатричне меню нерідко поєднується з елементами лікувальної дієтології, SPA-кухні, фітотерапії та натуральних локальних продуктів, що формує унікальне гастрономічне середовище.

Студент, працюючи над цією темою, має здійснити аналіз сучасних підходів до геріатричного харчування, оцінити можливості готелю щодо впровадження спеціального меню, запропонувати асортимент страв і технологічні картки, а також провести розрахунок харчової та енергетичної

цінності. Особливе значення має розробка меню, яке водночас відповідає потребам людей похилого віку та зберігає атрактивність рекреаційного сервісу. Приклад спеціально розробленого меню для геріатричного харчування наведені у таблиці 3.25

Таблиця 3.25

Геродієтичне меню (приклад оформлення)

Страви	Вихід, г
1	**2**
Фірмові страви	
Мармелад буряково-вишневий (буряк/вишня/сироп бузини/ екстракт шипшини/ «Вітапектин»/ лимонний сік/ кокосова стружка)	130
Мармелад перцевий (перець/ «Вітапектин»/цедра апельсина/ лимонний сік/ кокосова стружка)	130
Мармелад огірковий (огірок/ «Вітапектин»/ кориця/ коріандр/ лимонний сік/ кокосова стружка)	130
Мармелад томатний (томати/ виноград/ «Вітапектин»/лимон/ кокосова стружка)	130
Мармелад морквяно-айвовий (морква/ айва/ «Вітапектин»/ кориця/ кокосова стружка)	130
Мармелад пастернак-груша (пастернак/ груша/ «Вітапектин»/ лимонний сік/ кокосова стружка)	130
Мармелад ягідний (ожина/ журавлина/ «Вітапектин»/ лимонний сік/ кокосова стружка)	130
Млинці з матчею (матча/ борошно нутове пророщене йодоване/ печінка/ яблуко/ спаржа/ курага/)	250/30
Холодні страви	
Курячий паштет з грецьким горіхом і вишневим соусом	140
Салат з шинкою (шинка/ помідор/ сир Фета/ салат Айсберг/ маслини/ оливки/ гарбузова олія/ базилік)	140
Вінегрет з білою квасолею та паростками пшениці (буряк/ морква/ консервована квасоля/ огірок солоний/ цибуля/ медово-гірчичний соус/ насіння кунжуту/ паростки пшениці)	160
Салат з моркою, грушоюта насінням кунжуту (морква/ груша/ кунжут/ лляна олія/ гімалайська сіль)	100
Салат з капустою і журавлиною (капуста/ яблуко/ журавлина/ насіння соняшника/ олія гарбуза)	150
Салат Грецький(помідори/ перець солодкий/ огірок/ маслини/ сир Бринза/ лимон/ оливкова олія/ гімалайська сіль)	100
Паштет рибний з кисломолочним сиром	100
Рулет м’ясний з омлетом і беконом й шпинатом	150
Супи	
Солянка з чорносливом (м’ясо кролика/ огірки/ чорнослив/ сметана)	300
Крем-суп з гарбуза (гарбуз/ вершки/ насіння гарбуза/ насіння льону/)	300
Крем-суп з цибулі (цибуля/ сир Ементаль/ тім’ян/ багет французький/гарбузова олія)	300

Продовження таблиці 3.25

1	2
Крем-суп з капусти (капуста/ селера/ петрушка/ вершки/ сухарики)	300
Крем-суп з гороху (бекон/ горох/ морква/ цибуля)	300
Другі страви	
Котлета куряча (філе курки/ альбумін харчовий/ зародок пшениці/ сироватка молочна)	100
Котлета фаршированa (свинина/ нут/ вершковий сир/ грецький горіх/)	100
Котлета білкова (свинина/ пророщене соєве борошно/ альбумін харчовий)	100
Котлета з фукусом (яловичина/ фукус/ соєве борошно ЕСО/ лляна олія)	110
Суфле з горбуші (філе горбуші/ яйця/ перець болгарський)	120
Печінка тушкована з овочами	120
Овочі на пару (перець болгарський/ шпмпінйони/ спаржа/ цвітна капуста)	200
Овочева запіканка	150
Гарячі напої	
Молоко з медом і маточним молочком	200
Чай малиновий з медом	200
Чай овочево-фруктовий (цукати з моркви/курага/ смородина)	200
Чай з прополісом	200
Чай з малини, горобини, смородини	200
Солодкі страви	
Печиво дієтичне (борошно гречане/глюкоза, натуральний ароматизатор)	100
Пісочне дієтичне (вівсяне борошно/ екстракт стевії)	100
Яблучні пряники (пшеничне борошно/ зародки пшениці/ яблучний порошок)	120
Кекс (борошно сорго ЕСО/ зародки пшениці/ родзинки/)	125
Чізкейк вершковий (порошок із кісточок винограду/ вершковий сир/ шрот насіння льону)	140
Суфле із кисломолочного сиру і груші (сир/ родзинки/ груші/ сметана)	150
Запіканка із кисломолочного сиру і цукатів (кисломолочний сир/ морквяні цукати/ яйця/ манна крупа)	150
Сирники з морквою	200/30
Напої	
Смузі на основі овесу (овес шрот/ курага/ квітковий пилок/ лецетин)	100
Смузі на основі льону (льон/ петрушка/ квітковий пилок/ ламінарія/ лецетин)	100
Смузі банановий (банан/ полуниця/ йогурт/ горіхи/ мед/ насіння чіа)	200
Смузі з айви (топінамбур/ айва/ алича/ горіх волоський/ мед)	200
Напій гарбузово-ревеневий (пюре гарбуза/ сік з ревеня/ цедра апельсина/ горіх волоський)	200
Напій морквяно – ревеневий (ревінь/ морква/ мед/ цедра апельсина/)	200
Напій кизило-топінамбуровий (кизил/ топінамбур/ насіння чіа)	200
Сік з гарбуза та обліпихи	200
Узвар з сухофруктів, шипшини та меду	200
Йогурт з цукатами та насінням льону	200
Пряжене молоко з медом	200
Молоко з медом та маточним молочком	200

Після формування запропонованого меню студенту слід навести інструкційно-технологічні картки на розроблені та запропоновані страви. Такі картки подаються для демонстрації технологічної послідовності приготування, норм закладки сировини, виходу готової продукції та опису органолептичних показників. Нижче подано приклад оформлення інструкційно-технологічної картки до однієї з рекомендованих страв.

Таблиця 3.26

Інструкційно-технологічна картка приготування «Вінігрету з білою квасолею та паростками пшениці»

№	Назва сировини	Брутто (1 порція)	Нетто (1 порція)	Брутто (10 порцій)	Нетто (10 порцій)
1	Буряк відварений н/ф	-	25	-	250
2	Морква відварена н/ф	-	25	-	250
3	Квасоля біла консервована	25	25	250	250
4	Огірок солоний	56	45	560	450
5	Цибуля маринована	20	20	200	200
6	Соус медово-гірчичний	20	20	200	200
7	Сіль	1	1	10	10
8	Насіння кунжуту	4	4	40	40
9	Проростки пшениці	5	5	50	50
	Разом:	-	70	-	1750
-	Вихід	-	160	-	160/10 п.

Технологія приготування

Буряки та моркву відварюють у шкірці до готовності, після чого охолоджують, очищають і нарізають кубиком. Солоні огірки та ріпчасту цибулю очищають та нарізають кубиком відповідного розміру. Консервовану білу квасолю відціджують від рідини та вводять у суміш підготовлених овочів. Компоненти обережно перемішують для збереження форми нарізання.

Салат заправляють медово-гірчичним соусом безпосередньо перед подачею, повторно перемішують до рівномірного розподілу заправки. Подають на порційній тарілці, декоруючи паростками пшениці згідно з вимогами рецептури.

Органолептичні показники

Зовнішній вигляд. Усі компоненти нарізані рівномірними кубиками, перемішані до однорідної маси та рівномірно покриті заправкою. Поверхня вінігрету злегка зволожена, без ознак підсушування, завітрювання чи потемніння. Подача здійснюється на порційній тарілці відповідно до норм оформлення страв холодного цеху.

Колір. Характерний для складових страви, однорідний, без сторонніх домішок та неприродних відтінків. Колір зберігає природні характеристики буряка та інших компонентів.

Консистенція. Овочі — м'які, цілісні, збережені у формі нарізання; квасоля — щільна, без пошкодження структури. Заправка — однорідна, помірно в'язка, рівномірно розподілена по інгредієнтах.

Смак і запах. Властиві рецептурним компонентам: гармонійний, з вираженими нотами буряка, солоних огірків та медово-гірчичної заправки. Запах приємний, характерний для овочевих салатів, без сторонніх запахів чи присмаків.

При написані теми, про геріатричного харчування у рекреаційному готелі, доцільно визначити харчову цінність та калорійність продуктів у вигляді табл. 3.27, яку студент заповнює самостійно на основі розроблених страв та технологічних карток, а також заповнити таблицю 3.28 про відповідності меню потребам гостей старшого віку

Таблиця 3.27

Розрахунок харчової та енергетичної цінності (БЖВ) страв геріатричного меню

Назва страви	Маса порції, г	Білки, г	Жири, г	Вуглеводи, г	Калорій-ність, ккал	Відповідність геріатричним нормам (так/ні)

Таблиця 3.27

Аналіз відповідності меню потребам гостей старшого віку

Критерій	Опис фактичного стану	Виявлені проблеми	Рекомендації
Калорійність денного раціону			
Збалансованість БЖВ			
Способи кулінарної обробки			
Наявність легкозасвоюваних страв			
Обмеження солі та цукру			
Врахування дієтичних груп			

Запровадження геріатричного меню дозволяє готелю розширити спектр послуг, підвищити рівень медико-оздоровчої спрямованості та сформувати конкурентну перевагу у сегменті рекреації. Такий підхід зміцнює бренд готелю як простору турботи, здоров'я та довіри, що особливо важливо для гостей старшого віку та їхніх родин.

Сучасні *велнес-готелі* орієнтуються на гостей, для яких пріоритетом є здоров'я, фізична активність, контроль харчування та цілісне оздоровлення організму. Такі заклади не лише пропонують комфортне проживання, а й створюють продумане середовище, яке сприяє відновленню сил, підвищенню життєвого тонусу та підтриманню здорового способу життя. У цьому контексті харчування набуває комплексного значення: меню повинно бути не лише смачним, але й збалансованим, функціональним і цілеспрямованим. Розробка меню у ресторанні при велнес-готелі зазначається у таблиці за прикладом таблиці 3.25

Особливе місце в раціоні гостей велнес-готелю займають високобілкові продукти, оскільки білок є ключовим макронутрієнтом у спортивному, дієтичному та відновлювальному харчуванні. Він забезпечує основні метаболічні процеси, відповідає за формування і підтримання м'язової маси, бере участь у гормональних реакціях, імунній відповіді та регенерації тканин.

Саме тому інтеграція білкової складової в меню не лише підвищує його поживну цінність, а й формує важливу частину УТП велнес-готелю (табл.3.29).

Таблиця 3.29

Оцінка потенціалу розширення білкового меню (для формування УТП)

(студент заповнює самостійно, аналізуючи конкурентів, власне меню та перспективи розвитку)

Елемент меню або сервісу	Поточний стан	Можливості інновацій	Як це може підсилити УТП готелю
1	**2**	**3**	**4**
Протеїнові сніданки	Пропонуються стандартні сніданкові страви без використання альтернативних джерел білка.	Розроблення білкових омлетів; страв на основі яєць із додаванням кисломолочного сиру, м'яких сирів, насіння, горіхів; панкейків з борошняних сумішей із підвищеним вмістом білка; грецького йогурту з функціональними добавками.	Формує сучасне інноваційне сніданкове меню, орієнтоване на гостей, які дотримуються збалансованого харчування.
Фітнес-ланчі з високим вмістом білка	Ланч-страви представлені, проте склад не забезпечує достатнього білкового наповнення.	Введення страв на основі індички, курячого філе, риби, тофу, бобових, круп з високою харчовою цінністю (наприклад, кіноа).	Підсилює привабливість готелю для гостей, що ведуть активний спосіб життя або займаються спортом.
Пісні та веганські білкові страви	Пісні страви пропонуються, але білкова складова не структурована.	Використання нуту, сочевиці, тофу, сейтану, темпе, бобових паст та рослинних білкових сумішей	Розширює можливість обслуговування гостей із різними харчовими уподобаннями та дієтичними вимогами.
Авторські боули	Формат боулів відсутній, подані лише традиційні салати.	Розроблення збалансованих боулів із додаванням риби, птиці, тофу, бобових, овочів, цільнозернових продуктів; використання натуральних соусів.	Робить меню сучасним, візуально привабливим і конкурентоспроможним серед молодіжної аудиторії та wellness-гостей
Смузі та протеїнові коктейлі	Пропонуються лише фруктові смузі без білкових компонентів.	Введення коктейлів і смузі з молочними та рослинними білковими інгредієнтами, насінням, клітковиною, вітамінізованими добавками.	Підсилює SPA- та фітнес-напрям, сприяє швидкому відновленню після фізичних навантажень.

Продовження табл. 3.29

1	2	3	4
Перекуси для спортсменів (батончики, йогурти, корисна випічка)	У меню переважають традиційні снеки з низькою білковою цінністю.	Введення протеїнових батончиків, високобілкових йогуртів, енергетичних кульок (energy alls), випічки на основі білкових борошняних сумішей.	Забезпечує зручне харчування протягом дня, стимулює додаткові продажі у лобі-барі та міні-маркеті.
Гриль-меню з нежирним м’ясом та рибою	Подані стандартні гриль-страви без орієнтації на здорове харчування.	Формування окремого білкового гриль-блоку: індичка, куряче філе, дорадо, сібас, креветки, овочі гриль із низькокалорійними маринадами.	Показує турботу готелю про раціон гостей і демонструє відповідність сучасним гастрономічним тенденціям.
Меню для відновлення після тренувань	Спеціалізовані страви після тренувань відсутні.	Введення посттренувальних білкових страв: білкові смузі, страви з яйцями, птицею, бобовими, збалансовані bowl-набори.	Підкреслює інтеграцію ресторанного сервісу з фітнес-інфраструктурою готелю
Тематичні wellness-вечері	Проводяться рідко, не мають структури здорового харчування.	Організація вечерь за концепцією: «Середземноморська білкова кухня», «Азійські легкі білкові страви», «Детокс-білкове меню».	Формує унікальні гастрономічні враження та підсилює позиціонування готелю в wellness-сегменті.
Білкові десерти з пониженим вмістом цукру	Десертне меню складається переважно з традиційних солодких виробів з високою часткою цукру.	Запровадження десертів на основі грецького йогурту, білкових сумішей, насіння, ягідних пюре, агар-агару; приготування панакоти, суфле, мусів з підвищеним вмістом білка.	Дозволяє запропонувати альтернативу для гостей, які контролюють калорійність і не споживають цукор, підвищує різноманітність меню.
Білкові страви для дітей	Дитяче меню представлено обмежено, білкова складова не структурована.	Розроблення страв із нежирного м’яса, риби, бобових, яєць; введення високобілкових запіканок, омлетів, крем-супів; подача у привабливому форматі	Розширює сімейний сервіс і приваблює гостей із дітьми, підсилює репутацію готелю як сімейно орієнтованого.
Protein-mini bar (міні-бар із білковими продуктами)	Стандартний набір міні-бару: вода, солодкі напої, снеки.	Додавання високобілкових батончиків, горіхових міксів, йогуртів із підвищеним вмістом білка, функціональних напоїв.	Формує сучасний імідж готелю, підвищує сервісну вартість номерного фонду та розширює можливості для здорового перекусу.

Під час заповнення табл. 3.25 студент має здійснити системний аналіз потенціалу розширення білкового меню, враховуючи як реальний стан існуючих страв, так і можливості їх модернізації з урахуванням сучасних тенденцій у готельно-ресторанній сфері. Насамперед слід проаналізувати, які білкові страви вже присутні в меню, чи забезпечують вони різноманітність джерел білка, чи відповідають принципам раціонального та здорового харчування, а також чи є технологічно збалансованими. Важливо оцінити, наскільки пропозиції охоплюють потреби різних груп гостей, зокрема тих, хто дотримується фітнес-харчування та віддає перевагу рослинним білкам.

Під час визначення можливих інновацій студент має зважати на технологічну здійсненність запропонованих страв, доступність сировини, можливості виробничого обладнання та відповідність концепції закладу. Доцільно враховувати сучасні формати, зокрема високобілкові сніданки, фітнес-ланчі, білкові смузі, збалансовані боули, десерти з підвищеним вмістом білка, а також спеціалізовані пропозиції для гостей SPA та фітнес-центрів. Важливим завданням студента є не лише перерахування нових страв, а й обґрунтування, чому саме вони можуть бути ефективними та затребуваними.

Окрему увагу слід приділити тому, як запропоновані інновації можуть підсилити унікальну торгову пропозицію готелю. Студент повинен показати, яким чином розширене білкове меню здатне підвищити привабливість закладу для цільових категорій гостей, забезпечити конкурентні переваги, сприяти формуванню позитивного іміджу та відповідати трендам wellness- і fitness-туризму. Доцільно підкреслити, яку додаткову цінність отримує гість: можливість дотримуватися здорового харчування, отримувати повноцінний раціон під час відпочинку, мати широкий вибір страв для відновлення після тренувань або споживати збалансовані перекуси протягом дня.

Розробка такого меню вимагає від студента ретельного аналізу добових потреб у білках різних груп гостей. Велнес-готель повинен пропонувати різні варіанти харчування: білкові сніданки, фітнес-ланчі, меню після тренування, перекуси з високою кількістю білка (табл. 3.30).

Таблиця 3.30

Аналіз добової потреби гостей у білку (за групами активності)

(студент обирає групи гостей і визначає їхні потреби у білку)

Критерій оцінювання	Фактичний стан меню	Виявлені недоліки	Рекомендації щодо покращення
1	2	3	4
Добова норма білка (залежно від рівня активності)	Меню містить білкові страви, але їхній вміст не співвіднесено з нормами для різних груп гостей (малорухливі, активні, спортсмени).	Відсутність диференціації страв за рівнем фізичного навантаження; немає маркування про білкову цінність.	Розробити білкові раціони відповідно до груп активності; зазначати кількість білка у страві; ввести позначення "high protein".
Наявність високобілкових продуктів у кожному прийомі їжі	Білкові компоненти представлені вибірково: переважно на сніданках і частково на ланчах.	Недостатня кількість білкових страв у закусках, десертах та напоях; відсутні білкові перекуси.	Забезпечити наявність джерел білка у всіх прийомах їжі: додати білкові смузі, йогурти, боули, страви з яйцями та рибою.
Баланс БЖВ у стравах	Частина страв має нерівномірне співвідношення білків, жирів і вуглеводів.	Переважання страв із підвищеним вмістом жирів; недостатньо страв зі стабільним білково-вуглеводним балансом.	Оптимізувати рецептури; використовувати легкі соуси, мінімальне використання жирів рослинного і тваринного походження, та цільнозернові гарніри.
Відповідність меню цілям гостей (схуднення / підтримка форми / набір м’язової маси)	Меню універсальне, без адаптації під різні оздоровчі цілі гостей.	Немає спеціально розроблених раціонів для зниження ваги, підтримання форми або набору м’язової маси.	Створити окремі wellness-набори: "Slim", "Balance", "Muscle gain", з урахуванням добової норми білка та калорійності.
Варіативність джерел білка (тваринні/рослинні)	Переважають тваринні джерела білка (м'ясо, риба, яйця)	Обмежена кількість рослинних білкових продуктів; недостатньо страв для веганів.	Додати нут, сочевицю, кіноа, тофу, сейтан, насіння та бобові пасти; створити окремий розділ рослинних білкових страв.

Продовження табл. 3.30

1	2	3	4
Використання низькожирових технологій приготування	Присутні традиційні методи обробки: обсмаження, тушкування.	Надмірне використання жирів та соусів; недостатня частка страв, приготовлених за принципами low-fat.	Розширити застосування запікання, грилю, припускання, варіння на пары; зменшити кількість соусів на жировій основі.
Відповідність страв концепції wellness (мінімум цукру, сіль у нормі, контроль калорійності)	Є частина страв, що відповідають wellness-підходам, але без системності.	Використання цукру у десертах і напоях; недостатній контроль калорійності; відсутнє маркування "без доданого цукру"	Розробити wellness-лінійку страв; замінити рафінований цукор на натуральні підсолоджувачі; ввести маркування калорійності.
Сезонність та натуральність продуктів	Меню частково враховує сезонність, але не структуровано.	Деякі продукти імпортні поза сезоном; обмежене використання локальних інгредієнтів.	Застосовувати сезонні овочі, фрукти та зелень; збільшити частку локальних продуктів у меню.
Відповідність подачі стилістиці велнес-ресторану (мінімалізм, чисті форми, натуральні матеріали)	Подача страв оформлена базово, без окремої концепції wellness-дизайну	Відсутність натуральних матеріалів у подачі (камінь, дерево, кераміка); окремі страви не відповідають стилю мінімалізму.	Розробити уніфіковану стилістику подачі: нейтральні кольори, натуральні матеріали, прості композиції; стандартизувати оформлення.
Можливість індивідуального коригування страв (більше білка, менше жирів тощо)	Гості мають обмежені можливості індивідуалізації страв.	Не передбачено варіантів зміни кількості білка, жирів чи вуглеводів; відсутнє маркування "можна змінити склад".	Ввести варіанти персоналізації: додаткові джерела білка, заміна гарнірів, регулювання кількості соусу, пропозиція "веган/low-fat" модифікацій.

Окрім аналізу потреб, студент має запропонувати не менше 3–5 нових страв, у яких білкова складова є головною. Для кожної страви необхідно:

- визначити інгредієнтний склад;
- скласти калькуляційну карту (за прикладом таблиці 3.31);
- розрахувати харчову цінність (білки, жири, вуглеводи, калорійність, по прикладу таблиці 3.27);
- пояснити роль страви у wellness-раціоні.

Це дозволить оцінити відповідність меню сучасним велнес-стандартам та чітко визначити його конкурентні переваги. Розрахунок хар31чової та енергетичної цінності проводиться у таблиці 3.27

Таблиця 3.31

Калькуляційна карта страви (приклад)

КАЛЬКУЛЯЦІЙНА КАРТА № 30

«15» листопада 2025 р.

Найменування страви «Сирники із родзинками та борошном із амаранту»

№ п/п	Порядковий номер калькуляції і дата її затвердження	на 100 п, кг		
	Найменування продуктів	норма	Ціна, грн	Сума, грн
1	Сир кисломолочний	20,00	65,00	1300,00
2	Яйця курячі	0,45	60,00	27,00
3	Цукор	1,00	30,20	30,20
4	Борошно із амаранту	1,00	100,00	100,00
5	Родзинки	1,00	42,00	42,00
6	Сметана	2,50	53,00	132,5
Загальна вартість набору продуктів на 100 страв		25,95	350,20	1631,70
Розмір націнки				240%
Ціна продажу однієї страви				55,50
Вихід у готовому вигляді однієї страви, г				200
Завідувач виробництва				
Калькуляцію склав				

Важливою частиною концепції велнес-готелю є поєднання харчування з елементами сервісного дизайну, оскільки формат подачі страв впливає на психологічне відчуття легкості, простоти та свідомого споживання. Сервірування повинно бути лаконічним, екологічним, візуально чистим та таким, що підкреслює натуральність і користь продуктів. Використання світлих

пастельних тонів, природних матеріалів — дерева, каменю, матового скла — сприяє створенню атмосфери спокою та гармонії.

Страви, орієнтовані на білок, часто подаються у вигляді боулів, таких як поке боул, гриль-боул, фітнес боул; смузі; страв на пару; легких білкових омлетів; запечених страв. Авторська подача таких виробів може стати важливим компонентом УТП велнес-ресторану, де візуальна складова є такою ж важливою, як і нутрієнтна.

У своїй роботі студент повинен провести детальний аналіз чинного меню велнес-готелю, визначити його сильні та слабкі сторони, а також запропонувати нові високобілкові страви, які відповідають концепції здорового харчування. Особливу увагу варто приділити сезонності продуктів, способам термічної обробки та формуванню комплексних пропозицій — сніданків, фітнес-ланчів, протеїнових перекусів і наборів після тренувань. Включення таких страв значно посилює оздоровчу місію готелю, формує його цінність для гостей та сприяє формуванню сильного й впізнаваного бренду.

Сучасні *еко-готелі* активно впроваджують концепцію сталого розвитку, використання локальних ресурсів і екологічно чистих продуктів. Одним із найбільш прогресивних напрямів у гастрономії та ресторанному господарстві таких закладів стає *використання продуктів переробки технічної коноплі* — насіння, олії, борошна, протеїну, жмиху. Ці інгредієнти відзначаються високою харчовою цінністю, мінімальним екологічним слідом, універсальністю та відповідністю принципам здорового та функціонального харчування.

Особливість еко-готелів полягає у прагненні запропонувати гостям не просто харчування, а філософію відповідального споживання, в якій кожен продукт має бути корисним, натуральним і екологічно безпечним. Технічна конопля ідеально відповідає цим вимогам, оскільки її вирощування не потребує гербіцидів, майже не виснажує ґрунт, а технологія переробки дозволяє отримати широкий асортимент харчових продуктів.

Відомо, що технічна конопля є унікальною сировиною за своїм біохімічним складом. У ній міститься до 35% рослинного білка з повним

амінокислотним профілем, велика кількість корисних жирів, включно з омега-3 та омега-6, харчові волокна, мікроелементи та антиоксиданти. Її використання дозволяє створювати корисні, поживні та екологічно чисті страви.

До основних продуктів, які використовуються у ресторанному господарстві еко-готелів, належать конопляне борошно, конопляна олія, конопляний протеїн, насіння конопель (лущене та нелющене), паста з конопель та конопляний жмих. Ці інгредієнти характеризуються високою харчовою цінністю й універсальністю застосування, що дозволяє інтегрувати їх у широкий спектр страв. У ресторанній практиці вони використовуються для приготування салатів, смузі, випічки, десертів, гарнірів, паст, соусів, енергетичних батончиків та інших елементів меню з підвищеною поживною цінністю. Їх природний склад та багатий нутрієнтний профіль забезпечують можливість створення страв, які відповідають концепції здорового та функціонального харчування.

Меню еко-готелю має поєднувати натуральність, високу харчову цінність, збалансованість та сучасні гастрономічні тенденції. Саме продукти переробки конопель дають змогу формувати асортимент, що є не лише поживним, але й екологічно орієнтованим, інноваційним і привабливим для гостей, які обирають здоровий спосіб життя. Використання такої сировини сприяє створенню страв, які вирізняються корисністю, органічністю, естетичністю та унікальністю, що особливо важливо для закладів, які прагнуть підтримувати концепцію еко- і wellness.

Завдяки своїм властивостям продукція з конопель часто становить основу унікальної торгової пропозиції еко-готелів. Її застосування дозволяє сформувати імідж закладу як прогресивного, екологічно відповідального та орієнтованого на натуральні продукти харчування. Такий підхід підсилює конкурентоспроможність закладу на ринку й підвищує довіру гостей, які цінують натуральність, сучасність та інноваційність гастрономічних рішень.

Використання продуктів переробки коноплі у меню еко-готелю також сприяє розвитку локальної гастрономії, оскільки більшість підприємств, що

вирощують промислові коноплі, функціонують у межах України. Це дозволяє закладам ресторанного господарства підтримувати місцевих виробників, скорочувати логістичні ланцюги та зменшувати вуглецевий слід, що є важливою складовою концепції сталого розвитку.

Саме тому конопляні продукти часто стають основою УТП еко-готелю, оскільки формують образ закладу як прогресивного, відповідального та орієнтованого на натуральне харчування. При написанні теми про впровадження конопляних продуктів, у страв в меню закладу ресторанного господарства потрібно розробити таблицю по прикладу таблиці 3.32, де зазначити оцінку потенціалу використання продуктів переробки конопді у меню еко-готелю.

Таблиця 3.32

Оцінка потенціалу використання продуктів переробки коноплі у меню еко-готелю

(студент заповнює самостійно, аналізуючи конкурентів, власне меню та перспективи розвитку)

Продукт	Харчова цінність	Використання в стравах	Переваги	Обмеження
1	2	3	4	5
Насіння конопель (чищене	Високий вміст повноцінного білка (до 32%), поліненасичених жирних кислот (омега-3 та омега-6), харчових волокон, мінералів (Mg, Fe, Zn).	Салати, боули, гранола, теплі й холодні закуски, йогурти, смузі, випічка	Натуральний рослинний білок; привабливий для веганів; органічний продукт; покращує харчову цінність страв.	Може мати виражений горіховий присмак, що обмежує використання у деяких десертах; висока собівартість.
Конопляне борошно	Високий вміст рослинного білка (до 30–35%), клітковини, мікроелементів; низький глікемічний індекс.	Випічка, млинці, хліб, білкові панкейки, додавання у тіста, загущувач у соусах та смузі.	Підвищує білкову цінність виробів; покращує структуру тіста; підходить для безглютенових раціонів; органічний продукт.	Не може повністю замінювати пшеничне борошно (оптимально 10–30% у суміші); має щільну текстуру та темний колір.
Конопляна олія (холодного віджиму)	Високий вміст омега-3 та омега-6 (ідеальне співвідношення 1:3), антиоксидантів, вітаміну Е.	Заправки для салатів, холодні соуси, маринади, страви wellness-меню	Цінний джерело незамінних жирних кислот; виразний органічний смак; підходить для еко-та wellness-кулінарії	Не придатна для смаження; має специфічний смак, який підходить не до всіх страв; потребує зберігання при низькій температурі
Конопляне молоко (рослинний напій)	Рослинний білок, ненасичені жири, мінерали; низький вміст цукрів; без лактози та глютену	Кава, смузі, каші, десерти, соуси, wellness-сніданки.	Підходить для гостей з непереносимістю лактози; добре поєднується з кавовими напоями; органічна альтернатива молоку.	Не підходить для страв, де потрібна висока жирність; може розшаровуватися при нагріванні; вища ціна.

Продовження таблиці 3.32

1	2	3	4	5
Конопляний протеїн (порошок)	До 50% повноцінного рослинного білка, висока частка клітковини та мінералів	Білкові смузі, спортивні коктейлі, протеїнові десерти, енергетичні батончики, додавання до тіста.	Підходить для wellness-та спортивних програм; натуральне джерело білка; добре комбінується з рослинними напоями.	Має характерний рослинний післясмак; не завжди добре розчиняється у воді; обмежена температура застосування.
Конопляна паста (подрібнені насіння)	Рослинний білок, корисні жири, мікроелементи, харчові волокна	Намазки, соуси, заправки, основа для сніданкових страв, топінг для боулів.	Оригінальний смак, висока поживність, підходить для веганського меню; органічний продукт.	Висока калорійність; має інтенсивний смак, що підходить не до всіх страв
Харчові волокна конопель	Висока частка клітковини, антиоксидантів та рослинних фітонутрієнтів.	Смузі, йогурти, функціональні батончики, випічка.	Підсилює функціональність меню; сприяє нормалізації травлення.	Не використовується самостійно; потребує збалансування текстури.
Конопляний сироп	Натуральні підсолоджувачі, мінерали та антиоксиданти.	У десертах, глазурах, напоях, як ароматична добавка.	Екологічна альтернатива рафінованому цукру; покращує смаковий профіль.	Не підходить для низьковуглеводних дієт.
Конопляний «сир» (веганський)	Рослинний білок, жири, мікроелементи.	Холодні закуски, сендвічі, салати, plant-based страви.	Підходить для веганського та дієтичного харчування.	Вища собівартість порівняно з класичними аналогами; специфічний смак
Конопляний йогурт	Рослинний білок, пробіотичні властивості (за ферментації), вітаміни	Сніданки, боули, десерти, заправки.	Ідеальна альтернатива молочним продуктам; підвищує гастрономічну різноманітність меню	Швидко псується
Олія конопель у форматі спрею	Ненасичені жирні кислоти, вітамін Е.	Для фінішного декорування, тонкого нанесення заправок	Забезпечує контрольоване дозування та естетичну подачу.	Не використовується при термічній обробці.

Подовження таблиці 3.28

1	2	3	4	5
Пророщене насіння конопель	Активовані ферменти, вітаміни, підвищена біодоступність білків.	У салатах, боулах, холодних закусках.	Має високу дієтичну цінність; трендовий продукт.	Вимагає суворого дотримання санітарних норм при пророщуванні.
Конопляне песто	Білок, корисні жири, рослинні пігменти.	Пасти, салати, намазки, соуси.	Формує оригінальний смаковий профіль; підсилює концепцію wellness	Нетривалий термін зберігання.
Конопляна гранола	Білок, клітковина, мінерали; висока енергетична цінність.	Сніданки, десерти	Поживна, універсальна, ідеальна для fit- та wellness-меню.	Калорійність може бути надмірною для низькоенергетичних дієт.
Конопляні білкові батончики	Висока частка білка, клітковини; енергетична насиченість.	У фітнес- та SPA-меню, як корисний перекус.	Зручний формат; популярний серед гостей із підвищеною фізичною активністю.	Вартість виробництва вища, ніж у класичних батончиків
Конопляне морозиво (веганське)	Ненасичені жири, білок, рослинні компоненти.	Wellness-десерти, спеціальні дієтичні меню	Актуальне для гостей із харчовими обмеженнями; трендовий продукт	Вимагає складної технології та контролю текстури.
Конопляний крем / пюре	Білок, клітковина; висока густина та стабільність.	Крем-супи, намазки, соуси, гарніри.	Дає можливість створення безмолочних кремових страв; підвищує ситність.	Темний колір може впливати на естетику подачі.

Студент повинен самостійно розробити кілька (не менше 3–5) страв, у яких конопляна сировина є ключовим або допоміжним компонентом. Це можуть бути:

- смузі з конопляним протеїном;
- веганські крем-супи з конопляним борошном;
- салати з конопляною олією;
- енергетичні батончики з насінням;
- хлібці з додаванням конопляного жмиху;
- десерти без цукру на основі конопляної пасти.

Для кожної страви необхідно вказати інгредієнти, метод приготування, особливості подачі та функціональні властивості. Меню скласти за прикладом таблиці 3.25, а розрахунок харчової та енергетичної цінності страв за прикладам таблиці 3.27.

Еко-готель приділяє значну увагу візуальній і філософській частині сервісу. Подача страв із продуктів переробки коноплі має відповідати таким засадам:

- натуральні матеріали (дерево, камінь, матове скло);
- приглушені природні кольори (зелений, графітовий, коричневий);
- мінімалістичні форми;
- біорозкладні або багаторазові елементи сервірування;
- акцент на текстурах та натуральності інгредієнтів.

Авторська подача страв з конопляними продуктами може бути додатковим інноваційним елементом УТП. Тому необхідно проаналізувати відповідність сервіруванню концепції еко-готелю. Дані занести в таблицю 3.33.

Таблиця 3.33

Аналіз відповідності сервірування концепції еко-готелю

(студент заповнює самостійно)

Критерій	Фактичний стан	Проблеми	Рекомендації
1	**2**	**3**	**4**
Використання натуральних матеріалів у сервіруванні	Частково застосовуються дерев'яні підставки та лляні серветки. Основний інвентар — стандартний ресторанний посуд.	Недостатня кількість екологічно чистих матеріалів; відсутність цілісної стилістики	Розширити використання натуральних матеріалів (дерево, кераміка ручної роботи, льон, джут); уніфікувати стиль подачі.
Візуальна відповідність wellness- і еко-формату	Подача страв виконана у базовому стилі, без виражених тематичних елементів.	Порушена візуальна концепція еко-готелю; відсутні природні текстури та органічні кольорові акценти.	Використовувати природні кольори, мінімалістичні композиції, декоративні елементи з природних матеріалів.
Інтеграція конопляних продуктів у презентацію страв	Конопляні інгредієнти входять до рецептури, але не підкреслені у візуальній подачі.	Відсутність акценту на унікальності страв; недостатня комунікація з гостем щодо інноваційності продукту.	Підкреслювати конопляні інгредієнти через оформлення, опис у меню, інформаційні елементи.
Екологічність використаних елементів сервірування	Сервірування поєднує багаторазові та одноразові елементи.	Наявність одноразових матеріалів знижує екологічність підходу.	Забезпечити відмову від одноразових елементів; впровадити багаторазові, біорозкладні або перероблювані матеріали
Відповідність стилю подачі концепції натуральності	Страви подаються у стандартному стилі без акценту на природність інгредієнтів	Низька виразність концепції; страви не демонструють натуральність та органічність	Використовувати природні текстури у подачі; комбінувати дерев'яні дошки, камінь, кераміку ручної роботи.
Відображення регіональної гастрономії	Елементи локальних традицій у подачі застосовуються рідко.	Відсутній зв'язок із локальною кулінарною ідентичністю	Інтегрувати традиційні матеріали або форми подачі; підкреслювати походження конопляної сировини з регіону.
Маркування wellness-страв та інформування гостей	Позначення про вміст конопляних інгредієнтів у меню відсутні.	Гості не можуть ідентифікувати користь чи особливість страв.	Ввести стандартизоване маркування: «high protein», «eco», «hemp-based», «plant-based»

Продовження таблиці 3.33

1	2	3	4
Ергономічність сервірування	Розміщення предметів на столі базове та функціональне.	Частина предметів ускладнює доступність страв; порушена логіка мінімалістичного підходу.	Оптимізувати розміщення елементів за принципами мінімалізму та функціональної зручності.
Естетична привабливість подачі	Подача охайна, але не має виразності та еко-орієнтованих елементів.	Недостатньо візуальних інновацій; подача не формує унікальний стиль готелю.	Розробити концептуальні стилі подач: «eco-minimal», «natural craft», «hemp-signature».
Використання повторного або екологічно чистого пакування для страв to-go	Використовується стандартний одноразовий посуд.	Низький рівень відповідності екологічним стандартам.	Впровадити біорозкладне або багаторазове пакування; підкреслити природність концепції.
Використання кольорової палітри, що відповідає eco- та hemp-стилю	Кольорова гама інвентарю та декору неузгоджена між собою	Порушена стилістична єдність подачі; відсутність природної естетики.	Уніфікувати палітру у природних тонах: зелений, бежевий, коричневий, теракотовий.
Фірмові елементи подачі, пов’язані з тематикою конопель	Фірмова подача відсутня або застосовується нерегулярно	Немає чітко визначеного стильового коду страв із конопель.	Запровадити фірмові прийоми подачі, наприклад використання текстурованих посудин або дерев’яних підставок із логотипом еко-готелю
Використання інформаційних вставок для гостей	У меню відсутні пояснення щодо користі конопляних інгредієнтів.	Гості недостатньо обізнані щодо харчової цінності продуктів.	Додати короткі описи в меню: «джерело рослинного білка», «omega-3», «органічний продукт».
Адаптація презентації страв до функціональної гастрономії	Подача не підкреслює категорію wellness та функціональне призначення страв.	Втрачається позиціонування меню як оздоровчого.	Візуально підкреслювати легкість, натуральність і функціональність страв (тонкі лінії, проста композиція)
Зв’язок сервірування з екологічною філософією готелю	Еко-елементи використовуються вибірково.	Концепція не відображена системно та послідовно.	Інтегрувати природні матеріали, мінімалізм, повторне використання інвентарю як постійну складову стилю.

Під час аналізу відповідності сервірування концепції еко-готелю студент має враховувати комплекс чинників, що формують естетичний, функціональний та концептуальний рівень подачі страв. Передусім необхідно оцінити, наскільки використані матеріали та інвентар відповідають принципам екологічності, тобто чи застосовуються натуральні текстури, багаторазові або біорозкладні елементи, кераміка ручної роботи, натуральні тканини та дерев'яні поверхні. Це дозволяє визначити, чи підтримує сервірування загальну філософію еко-готелю.

Не менш важливо проаналізувати візуальну відповідність стилю подачі сучасним підходам до есо- та wellness-гастрономії. Студент має оцінити гармонійність кольорової палітри, використання природних відтінків, мінімалістичну форму композиції, а також чи підкреслює подача натуральність і чистоту страв. Окрему увагу слід звернути на те, як інтегровані конопляні продукти у презентацію страв: чи акцентовано їхній інноваційний характер, чи відображено їх як цінний гастрономічний компонент, чи підкреслено їхню функціональність.

Важливо також проаналізувати рівень екологічності у використанні елементів сервірування, зокрема відсутність одноразових матеріалів, дотримання принципів мінімізації відходів та використання ресурсозберігаючих рішень. При цьому студент має оцінити, наскільки стилістика подачі відповідає концепції натуральності, чи підтримує вона образ закладу як екологічно відповідального об'єкта.

Додатковим напрямом аналізу є відповідність подачі регіональній гастрономічній ідентичності. Студент має оцінити, чи використовуються локальні матеріали, традиційні форми або декоративні елементи, що підсилюють зв'язок із регіоном. Важливим аспектом є також наявність інформаційного супроводу — маркування страв, пояснення щодо користі конопляних продуктів, акцентування їхнього оздоровчого потенціалу.

Окремо варто оцінити ергономічні характеристики сервірування: зручність розміщення предметів, логічність їхнього розташування,

функціональність та доступність для гостя. Важливо перевірити, чи не перевантажений стіл зайвими елементами, чи забезпечено комфортне користування інвентарем. Також студент має визначити рівень естетичної привабливості — наскільки подача формує унікальний візуальний образ, який підсилює позиціонування еко-готелю.

Завершальним аспектом аналізу є відповідність усієї системи сервірування загальній екологічній філософії готелю. Студент має оцінити, чи є подача страв послідовною, концептуально обґрунтованою, чи відображає вона ідею натуральності, відповідального споживання та сучасних гастрономічних тенденцій. Такий підхід забезпечує глибокий і системний аналіз сервірування у контексті формуванні унікальної торгової пропозиції еко-готелю.

Використання продуктів переробки *коноплі у ресторанній практиці еко-готелю* створює низку конкурентних переваг, оскільки дозволяє сформувати гастрономічну пропозицію, яка є унікальною для ринку та здатна виконувати функцію інноваційного елементу УТП. Конопляна сировина поєднує високу харчову цінність, природне походження та трендовість, що робить її перспективною для розроблення авторських страв, wellness-меню та концепцій функціонального харчування. У межах еко-готелю така продукція слугує не лише інгредієнтом, але й маркетинговим інструментом, що формує впізнаваний стиль закладу.

Перспективним напрямом є створення авторського «конопляного меню», яке може містити кілька курсових подач — від легких закусок до основних страв та десертів. Такий підхід дозволяє інтегрувати продукти конопель у різні елементи гастрономічного циклу, демонструючи їхню універсальність та функціональність. Сніданкові пропозиції формату «Eco Hemp Morning» можуть включати суперфуди, рослинні протеїни та натуральні джерела клітковини, що відповідає очікуванням гостей, орієнтованих на здоровий спосіб життя.

Окрему групу складають wellness-напої та протеїнові смузі на основі конопляного протеїну, конопляного молока та пророщених зерен. Такі продукти мають підвищену дієтичну цінність, відповідають сучасним

тенденціям функціонального харчування та є важливими елементами у відновлювальних і wellness-програмах готелю. Уведення у меню «wellness-booster» напоїв дозволяє підсилити оздоровчу спрямованість готелю та формує додаткову цінність для SPA- та фітнес-аудиторії.

Гастрономічні вечори формату «Hemp Kitchen» відкривають можливості для презентування інноваційної кулінарії, демонстрації поєднань із локальними продуктами, а також популяризації природних інгредієнтів серед гостей. У свою чергу, майстер-класи з приготування страв із конопляними продуктами сприяють підвищенню гастрономічної культури та створюють цінний інтерактивний досвід для гостей еко-готелю. Такі заходи підсилюють емоційну складову сервісу та формують тривалу лояльність.

Еко-готель, який інтегрує у свою концепцію продукти переробки технічної коноплі, формує унікальну модель харчування, що поєднує натуральність, інноваційність та функціональність. Використання таких продуктів дозволяє не лише урізноманітнити меню, а й підкреслити екологічність бренду, сформувати конкурентну перевагу та створити стійкий імідж сучасного відповідального закладу. Студент у своїй роботі повинен показати, як ці елементи інтегруються в загальну концепцію харчування, сервісу та брендингу.

Таким чином готель отримує сильну екологічну і гастрономічну ідентичність, що формує його УТП. Аналіз формування УТП еко-готелю на основі конопляних продуктів студенту потрібно зазначити у таблиці 3.34

.

Таблиця 3.34

Формування УТП еко-готелю на основі конопляних продуктів

(студент заповнює самостійно)

Елемент УТП	Опис	Переваги для гостей	Переваги для готелю
Конопляні гастропозиції (десерти, смузі, випічка)	Використання борошна, насіння, олії та протеїнових сумішей конопель у меню.	Новий гастрономічний досвід; натуральні інгредієнти; підвищена поживність страв	Формування унікального меню; підвищення середнього чека; позиціонування як інноваційного закладу.
Конопляні SPA-продукти	Масла, скраби, креми та солі з конопляними екстрактами для процедур.	Натуральний догляд; антистрес-ефект; м'якість і гіпоалергенність	Розширення переліку послуг SPA; підвищення лояльності; преміальний імідж.
Еко-сувенірна продукція з конопель	Текстильні вироби, мила, свічки, еко-пакування з волокон конопель.	Можливість придбати екологічний і корисний сувенір; практичність і довговічність.	Додатковий дохід; брендування продукції; популяризація еко-концепції.
Натуральні конопляні напої	Кафе-меню з конопляним молоком, латте, коктейлями та трав'яними настоями.	Маркетингова новинка; легкість засвоєння; корисні жирні кислоти омега-3 і омега-6.	Збільшення різновидів напоїв; приваблення молодої аудиторії; розвиток власного стилю кухні.
Еко-дизайн із конопляних матеріалів	Використання конопляного текстилю в інтер'єрі: штори, скатертини, постіль	Комфорт, натуральність, гіпоалергенність; покращений мікроклімат у кімнаті.	Зниження експлуатаційних витрат (зносостійкість тканин); посилення екологічного позиціонування.
Освітні майстер-класи з конопляних продуктів	Проведення кулінарних майстер-класів із демонстрацією використання конопляних продуктів у стравах і напоях.	Залучення до інтерактивного досвіду; отримання практичних навичок; емоційна цінність відпочинку	Додаткове джерело доходу; формування експертного іміджу; збільшення тривалості перебування гостей.
Еко-тури на конопляні ферми / локальних виробників	Організація екскурсій до партнерських господарств, що вирощують коноплю та виробляють конопляні продукти.	Автентичний досвід; розуміння походження продуктів; довіра до якості сировини	Поглиблення співпраці з локальними виробниками; зміцнення бренду «від поля до столу»; унікальний турпродукт.

Сучасний ринок гостинності активно реагує на зростання популярності здорового харчування, вегетаріанства, флекситаріанства, веганства та тренду на екологічно відповідне споживання. У цьому контексті *кейтерингові компанії* відіграють ключову роль, адже саме вони забезпечують харчування в умовах подій, виїзних заходів, корпоративів, спортивних івентів, wellness-програм та приватних замовлень. Новою конкурентною нішею стає кейтеринг, побудований на високобілкових рослинних продуктах, що поєднує функціональність, екологічність та інноваційність меню.

Високобілкові рослинні інгредієнти — нут, сочевиця, квасоля, тофу, сейтан, темпе, кіноа, амарант, насіння, горіхи, рослинні протеїни — дозволяють створювати повноцінні, збалансовані й поживні страви, які відповідають потребам різних груп гостей. Сучасний споживач очікує від кейтерингу не лише ситності чи красивої подачі, а й чіткої відповідності харчовим цілям: фітнес, детокс, контроль ваги, приріст м’язової маси, енергопідтримка протягом заходу, а також дотримання певних дієт.

Така концепція кейтерингу формує унікальну торгову пропозицію (УТП), яка включає: високий вміст рослинного білка в кожній страві; екологічну та мінімалістичну подачу; використання фермерських і натуральних продуктів; інклюзивність: меню підходить веганам, вегетаріанцям, флекситаріанцям, спортсменам; поєднання харчової науки зі стильним гастрономічним рішенням.

Унікальна торговельна пропозиція кейтерингу базується на здатності харчування вирішувати функціональні задачі: підтримка енергії, забезпечення достатньої кількості білка, зниження навантаження на травну систему, етичність та екологічність.

Саме рослинні білкові продукти стають основою цього підходу, оскільки вони: мають високу харчову цінність; містять клітковину, антиоксиданти, мікроелементи; забезпечують довге насичення; дозволяють зменшити екологічний слід компанії; підходять ширшій аудиторії, ніж традиційні м’ясні страви. Тому у роботі студент аналізує конкурентів, цінність меню, інноваційність і екологічність запропонованих рішень, а також оцінює

потенціал рослинних високобілкових страв як елемента УТП кейтерингової компанії. Додатково враховується функціональність страв, їх смакова привабливість, можливість транспортування та рівень візуальної подачі. Результати аналізу студент відображає у таблиці 3.35.

Таблиця 3.35

Оцінка УТП кейтерингової компанії через рослинні високобілкові страви

(студент заповнює самостійно)

Критерій	Показник	Оцінка (1–5)	Коментар
Рівень інноваційності меню	Використання рослинного протеїну (соєвий, гороховий, нутовий, конопляний білок); нові комбінації інгредієнтів		Студент має оцінити, чи пропонуються страви, яких немає у конкурентів; чи є нестандартні технології приготування; чи використано сучасні тренди (plant-based, high-protein).
Екологічність	Локальна сировина, мінімізація відходів, багаторазове або біорозкладне пакування		Оцінюється життєвий цикл продукту: походження інгредієнтів, вплив на довкілля, вуглецевий слід, застосування zero-waste підходів.
Функціональність	Високий вміст білка; збалансованість КБЖУ; можливість адаптації під дієтичні вимоги		Студент повинен аналізувати, чи справді страва забезпечує заявлену харчову користь, чи є реальним функціональним продуктом, а не лише маркетинговою позицією.
Смакова цінність	Гармонія смаку, текстура, аромат, природність смакових характеристик		Оцінюється збалансованість смаку, прийнятність для цільової аудиторії, відсутність «штучності» чи надмірної специфічності, типових для деяких рослинних білків.
Транспортабельність	Збереження структури, смаку та температури під час доставки		Студент має звертати увагу на поведінку страви під час транспортування: чи не розшаровується, чи не втрачає вигляд, чи придатна до поцінування.
Конкурентність	Відмінність від пропозицій конкурентів; співвідношення ціна/якість		Необхідно порівняти ринок: чи є подібні позиції, чи пропонує кейтеринг додану цінність, чи конкурентна ціна при високому білковому складі.
Візуальна подача	Естетика оформлення, відповідність сучасним food-trends, колір, структура		Студент аналізує привабливість подачі, стиль оформлення, відповідність трендам healthy food, можливість привабливої презентації у соцмережах (Instagram-friendly).

Під час виїзних подій гості мають різні харчові цілі. Протеїн необхідний усім — але у різних кількостях. У рамках кейтерингового меню студент має врахувати такі групи:

- ✓ офісні співробітники (корпоративи, бізнес-заходи) — потребують стабільної енергії без перевантаження;
- ✓ спортсмени та фітнес-групи — підвищена потреба у білку для відновлення;
- ✓ гості wellness-програм — білок необхідний для регенерації й метаболічної рівноваги;
- ✓ вегани/вегетаріанці — рослинний білок є основою раціону;
- ✓ гості зі спеціальними дієтами (unprocessed food, gluten-free, low-fat, balanced energy).

Таблиця 3.36

Аналіз добової потреби гостей у білку (за групами споживачів кейтерингу)

Група гостей	**Добова потреба у білку (г / кг маси тіла)**	**Середня маса**	**Розрахована добова потреба**	**Рекомендована кількість білка з кейтерингу (подієвий формат)**
Офісні працівники				
Спортсмени-аматорИ				
Професійні спортсмени				
Гості wellness-заходів				
Вегани / вегетаріанці				
Гості з дієтами (gluten-free/low-fat)				

У таблиці студент визначає добову потребу та адаптує її до відповідного формату заходу, зокрема фуршету, коктейльної вечірки, банкету, спортивного заходу або корпоративного ланчу. Меню такого типу має бути різноманітним, збалансованим за вмістом білків, жирів і вуглеводів, технологічно придатним до транспортування, естетично оформленим та містити страви, у яких білок

виступає ключовою нутрієнтною складовою. Студент повинен запропонувати не менше трьох–п’яти нових страв, наприклад боул із нутом, шпинатом, авокадо та кіноа, протеїнові фалафелі з зеленим тахіні, теплий салат із печеним темпе, броколі та насінням кунжуту, холодний ланч-бокс з тофу і кунжутною пастою, протеїновий десерт на основі соєвого йогурту або енергетичні батончики з горіхів та горохового протеїну.

Для кожної нової страви необхідно описати склад інгредієнтів, скласти калькуляційну карту, розрахувати показники БЖВ (за зразком таблиці 3.29) та обґрунтувати роль страви в загальній концепції кейтерингу. Кейтеринг у цьому контексті розглядається не лише як організація харчування, а як формування комплексного враження, що охоплює стиль подачі, вибір посуду, екологічність матеріалів, логістику та організацію простору, а також підтримку тематики заходу. Для рослинного білкового кейтерингу доцільно використовувати біорозкладний посуд із дерева, паперу або пресованих волокон, уникати перевантажених кольорів у подачі, надавати перевагу органічним формам і мінімалістичному декору, робити акцент на натуральності та текстурі продуктів, а також подавати страви у форматі боулів, міні-сетів або дегустаційних порцій.

Студент повинен запропонувати не менше 3–5 нових страв. Приклади можливих позицій:

- Боул із нутом, шпинатом, авокадо та кіноа;
- Протеїнові фалафелі з зеленим тахіні;
- Теплий салат із печеним темпе, броколі та насінням кунжуту;
- Холодний ланч-бокс з тофу і кунжутною пастою;
- Протеїновий десерт на основі соєвого йогурту;
- Енергетичні батончики з горіхів та горохового протеїну.

Для кожної нової страви необхідно:

- ✓ описати інгредієнти;
- ✓ скласти калькуляційну карту *(приклад таблиця 3.31);*;
- ✓ розрахувати БЖВ *(приклад таблиця 3.29);*

✓ обґрунтувати роль страви у концепції кейтерингу.

Кейтеринг слід розглядати не лише як процес забезпечення заходу їжею, а як формування цілісного гастрономічного й емоційного враження для споживачів. Він охоплює стиль і культуру подачі страв, обґрунтований вибір посуду та сервірування, екологічність і безпечність використаних матеріалів, а також логістику, організацію простору та здатність підтримувати загальну тематику заходу. Узгодженість цих елементів забезпечує комфорт гостей, підвищує якість сприйняття меню та сприяє формуванню позитивного іміджу кейтерингової служби.

У межах рослинного білкового кейтерингу особливу увагу доцільно приділяти принципам сталого розвитку та сучасним тенденціям екологічної відповідальності. Рекомендується використовувати біорозкладний посуд і пакування з дерева, паперу або пресованих рослинних волокон, що мінімізує негативний вплив на довкілля. Візуальна концепція подачі має базуватися на стриманій кольоровій гамі без надмірного декоративного перевантаження, з використанням органічних форм і мінімалістичного декору. Акцент варто робити на натуральності інгредієнтів, їх текстурі та природних відтінках, що підкреслює цінність рослинної сировини та високий вміст білка. З практичної точки зору ефективним є подання страв у форматі боулів, міні-сетів або дегустаційних порцій, які зручні для транспортування, порціонування та споживання під час різних типів заходів і водночас відповідають сучасним вимогам до мобільного та функціонального харчування.

Рослинні білкові страви зазвичай мають яскраві природні кольори — зелений, червоний, помаранчевий, тому естетика подачі легко стає частиною бренду компанії.

На завершальному етапі студент повинен проаналізувати меню, яке вже існує у кейтерингу (реальному або гіпотетичному):

- чи достатньо там рослинного білка?
- чи є баланс між білками, жирами, вуглеводами?
- чи враховані потреби різних груп гостей?

- чи є екологічний компонент?
- як виглядає конкурентна перевага меню?

Кейтеринг, побудований на високобілкових рослинних продуктах — це інноваційний напрям, який відповідає сучасним трендам харчування та вимогам свідомих споживачів. Поєднання науки про харчування, гастрономічного дизайну та екологічної відповідальності формує нову якість сервісу та створює сильну унікальну торгову пропозицію.

Такий формат дозволяє кейтерінговій компанії: виходити на ринок wellness-послуг; працювати з корпоративними програмами здоров'я; забезпечувати спортивні заходи; формувати сучасний і прогресивний бренд; відповідати очікуванням молодої та активної аудиторії.

Таблиця 3.33

Аналіз чинного меню кейтерингової компанії (приклад страв)

(студент самостійно заповнює)

Страва	Білки (г)	Чи відповідає рослинній білковій концепції?	Слабкі сторони	Сильні сторони
Овочеві канапе	3	Ні	Низький вміст білка; страва не формує відчуття ситості; обмежена функціональність	Легкі, естетичні, підходять для фуршетів
Фруктові тарти	3	Ні	Мінімальний білок; високий вміст цукрів; не вписуються в білкову концепцію	Привабливий зовнішній вигляд; популярні серед гостей
Салат із кіноа та овочами	8	Частково	Білок середнього рівня; залежить від співвідношення крупи та овочів	Кіноа — повноцінний білок; страва легка, збалансована, добре сприймається
Боул із нутом	12	Так	Може містити зайву калорійність через соуси; потребує ретельного балансу інгредієнтів	Високобілковий рослинний компонент; висока ситність; функціональна страва
Тофу-рол з овочами	10	Так	Може бути прісним без якісного маринування; потребує стабільної технології подачі	Високий вміст білка; збалансована рослинна страва; добра переносимість
Батончики енергетичні	8	Частково	Можуть містити багато цукрів чи сиропів; часто недостатньо білка для функціональної страви	Зручний формат; можливість ввести рослинний білок (горіхи, насіння, білкові суміші)
Хумус з овочевими стиками	7	Частково	Білок середнього рівня; страва швидко насичує, але не завжди достатньо функціональна для білкового меню	Нут є джерелом рослинного білка; хороше поєднання з овочами; висока універсальність
Стейк із сейтану	18	Так	Потребує професійної технології приготування; текстура може не всім подобатися	Дуже високий рослинний білок; повноцінна альтернатива м’ясу; висока ситність

Таблиця 3.33 використовується для оцінювання відповідності страв чинного меню кейтерингової компанії концепції рослинного високобілкового харчування. Під час її заповнення студент має проаналізувати кожну позицію меню за чіткими, науково обґрунтованими критеріями. Насамперед необхідно визначити кількість білка в одній порції страви. Це значення студент бере з довідкових таблиць харчової цінності або з технологічної документації. Показник білка є вирішальним, оскільки саме він дозволяє встановити, чи може страва бути частиною високобілкової рослинної концепції.

Після визначення харчової цінності студент повинен оцінити відповідність страви концепції меню. Йдеться не лише про рослинне походження інгредієнтів, а й про реальну здатність страви забезпечувати поживність і ситість. Якщо білок присутній у значній кількості, страва може бути віднесена до таких, що повністю відповідають концепції. Якщо ж основа рослинна, але білка недостатньо або він міститься у низькій концентрації, відповідність визначається як часткова. Страви, у яких білковий компонент відсутній або мінімальний, не відповідають концепції.

У колонці «Слабкі сторони» студент має зазначити основні недоліки страви. Тут важливо дати об’єктивну характеристику з урахуванням харчової цінності, технологічних параметрів та концептуальних обмежень. Це можуть бути низький білок, надмірна калорійність через соуси, залежність смакових властивостей від маринаду, можливі труднощі подачі чи обмежена функціональність страви у білковому меню.

У колонці «Сильні сторони» студент повинен відобразити переваги, що роблять страву корисною для рослинної високобілкової лінійки. Це можуть бути високий вміст білка, збалансований склад, універсальність використання, стійкість під час транспортування, привабливість для гостей, наявність сучасних трендових компонентів або здатність страви формувати високу ситість.

Таким чином, при заповненні таблиці студент має не лише перенести числові дані, а й дати аргументовану характеристику кожної страви, оцінюючи

її з позиції поживності, технологічних властивостей та відповідності концепції рослинного високобілкового харчування.

Готельно-ресторанна індустрія демонструє стійку тенденцію до персоналізації й культурної адаптації послуг. У сучасних умовах глобалізації попит на сімейні подорожі зростає, а разом з ним – потреба в готелях, які враховують культурні, вікові, харчові та емоційні потреби сімейних туристів. Одним із найефективніших інструментів підвищення конкурентоспроможності сімейного готелю є впровадження мультикультурного меню, що поєднує страви різних країн і культур з урахуванням вікових особливостей гостей.

Сімейний готель — це підприємство гостинності, що спеціалізується на обслуговуванні сімей з дітьми різного віку та складає власний комплекс сервісів, спрямованих на комфорт, безпеку й різноманітність дозвілля.

У рамках цієї теми студент має:

- ✓ охарактеризувати ключові риси сімейного готелю;
- ✓ описати інфраструктуру, орієнтовану на різні вікові категорії;
- ✓ пояснити роль додаткових сервісів у формуванні емоційного досвіду.

Таблиця 3.34

Основні характеристики сімейного готелю та завдання студента

Характеристика сімейного готелю	Короткий опис	Що студент має описати самостійно
Сімейні номери	просторі номери, можливість додаткових ліжок	*Обґрунтувати, як формат номерів відповідає потребам різних сімейних структур*
Інфраструктура для дітей	дитячі кімнати, анімація, безпечні зони	*Розробити приклад інфраструктурної карти готелю*
Послуги догляду за дітьми	няні, міні-клуби	*Пояснити їх вплив на тривалість перебування сімей*
Сімейне дозвілля	квести, тематичні програми	*Описати авторську програму дозвілля на 1–2 дні*

У кваліфікаційній роботі студент має *обґрунтувати відповідність форматів номерів готелю сімейного типу* потребам різних сімейних структур

шляхом комплексного аналізу функціональних, соціально-психологічних та сервісних характеристик номерного фонду. Таке обґрунтування доцільно розглядати як важливу складову дослідження, оскільки саме номер є базовим елементом комфорту та безпеки проживання сімей з різним складом і віком дітей.

Насамперед студент повинен визначити основні типи сімейних структур, які є цільовою аудиторією готелю сімейного типу, зокрема подружні пари з немовлятами, сім'ї з дітьми дошкільного та шкільного віку, багатодітні сім'ї, сім'ї з підлітками, а також сім'ї, що подорожують разом із бабусями чи дідусями. Для кожної з цих груп важливо окреслити ключові потреби проживання: площу номера, кількість спальних місць, можливість зонування простору, рівень приватності, безпеку, зручність санітарно-гігієнічних умов та додаткове оснащення.

У подальшому студент аналізує формати номерів, представлені в конкретному готелі або типовому проєкті готелю сімейного типу, наприклад стандартні сімейні номери, номери типу «студіо», двокімнатні сімейні апартаменти, суміжні номери (connecting rooms) або апартаменти з кухонною зоною. Обґрунтування має базуватися на зіставленні характеристик номерів із потребами визначених сімейних структур. Так, стандартні сімейні номери можуть відповідати потребам сімей з однією дитиною завдяки компактності та оптимальному співвідношенню ціни і комфорту, тоді як апартаменти або двокімнатні номери доцільні для багатодітних сімей чи сімей із підлітками, оскільки забезпечують просторове розмежування та збереження приватності.

Важливим елементом обґрунтування є аналіз планувальних рішень номерів. Студент повинен звернути увагу на можливість трансформації простору, наявність додаткових спальних місць, дитячих ліжечок, розкладних диванів, перегородок або окремих спальних зон. Окремо доцільно підкреслити значення безпекових рішень, зокрема відсутність гострих кутів, наявність захисних елементів, неслизьких покриттів, блокаторів розеток, що є критично важливими для сімей із малими дітьми.

Крім планування, студент має обґрунтувати відповідність номерів сервісним і функціональним очікуванням сімей. Це може включати наявність кухонного куточка або міні-кухні, додаткових місць для зберігання речей, пральних та сушильних можливостей, адаптованих санвузлів, а також доступу до сімейних сервісів готелю. У роботі доцільно показати, як такі елементи підвищують автономність сімей під час проживання та сприяють формуванню відчуття «домашнього середовища».

З метою наукової аргументації студент може використати порівняльний аналіз, табличне зіставлення форматів номерів і сімейних структур, результати опитувань гостей або аналіз відгуків, а також посилання на наукові джерела й галузеві стандарти. Висновки мають узагальнювати, що різноманітність форматів номерів у готелі сімейного типу є ключовим чинником задоволення потреб різних сімейних груп, підвищення конкурентоспроможності закладу та формування стабільної лояльності гостей.

Такий підхід до обґрунтування дозволяє студентові продемонструвати вміння поєднувати теоретичні положення з практичним аналізом діяльності готелю.

Далі неведений приклад авторської програми дозвілля для готелю сімейного типу. Студент у роботі розробляє її самостійно:

Авторська програма дозвілля для гостей готелю сімейного типу

Тривалість: 1–2 дні

Цільова аудиторія: сім’ї з дітьми віком 4–14 років

Формат: інтерактивний, пізнавально-розважальний, оздоровчо-рекреаційний

Мета програми. Створення комфортного, безпечного та емоційно насиченого дозвілля для всієї родини шляхом поєднання відпочинку, спільної активності батьків і дітей, розвитку комунікації та формування позитивного досвіду сімейного відпочинку в готелі.

Завдання програми. Програма спрямована на організацію змістовного дозвілля дітей різного віку, залучення батьків до спільних активностей,

популяризацію здорового способу життя, формування екологічної та культурної свідомості, а також підвищення привабливості готелю як сімейно орієнтованого закладу розміщення.

День 1. «Знайомство та сімейна взаємодія»

Ранок. Програма розпочинається з вітального сімейного сніданку з елементами інтерактиву, під час якого гості знайомляться з персоналом і між собою, отримують коротку презентацію можливостей готелю та програми дозвілля. Після сніданку організовується сімейний квест територією готелю, що включає прості завдання на логіку, спостережливість і командну взаємодію. Квест адаптується до віку дітей і передбачає спільну участь батьків.

Денний блок. У другій половині дня проводяться майстер-класи на вибір: для дітей — творчі заняття (малювання, аплікація, ліплення), для дорослих — релаксаційні або пізнавальні активності (йога, арт-терапія, дегустація локальних продуктів). Паралельно можуть бути організовані сімейні спортивні ігри на відкритому просторі або в ігровій залі готелю.

Вечір. Вечірня програма передбачає сімейний кінозал із переглядом мультфільму або сімейного фільму з обговоренням, а також спокійні настільні ігри. Для дітей молодшого віку організовується казкова година або читання історій перед сном, що сприяє емоційному розслабленню та формуванню атмосфери домашнього затишку.

День 2. «Активність, пізнання та відновлення»

Ранок. Другий день починається з легкої ранкової руханки або сімейної зарядки на свіжому повітрі, після чого проводиться сніданок у форматі «здорове меню для всієї родини». Далі організовується екологічна або пізнавальна програма, наприклад міні-екскурсія околицями, спостереження за природою, знайомство з локальними традиціями чи фермерськими продуктами.

Денний блок. У денний час пропонується інтерактивна програма «Сімейна майстерня», де родини спільно створюють сувеніри, кулінарні вироби або беруть участь у простих кулінарних майстер-класах. За сприятливих умов

можливе проведення пікніка або сімейного ланчу на відкритому повітрі з активними іграми для дітей.

Завершення програми. На завершення організовується підсумкова зустріч із врученням символічних дипломів або сувенірів для дітей, фотосесія та збір зворотного зв'язку від гостей. Гостям надаються рекомендації щодо подальшого відпочинку та можливих повторних візитів.

Очікувані результати реалізації програми. Реалізація авторської програми дозвілля забезпечує підвищення рівня задоволеності гостей, формування позитивного іміджу готелю як сімейно орієнтованого закладу, збільшення тривалості перебування та лояльності клієнтів. Програма сприяє зміцненню сімейних зв'язків, активному відпочинку дітей і дорослих та створенню унікального емоційного досвіду сімейного відпочинку.

Мультикультурне меню — це гастрономічна пропозиція, що включає страви різних кулінарних традицій світу та адаптовані варіанти страв для дітей, підлітків і дорослих. У сімейному готелі таке меню виконує не лише харчову, а й культурно-інклюзивну функцію**:** сприяє толерантності, розширює кругозір гостей, створює атмосферу відкритості та міжкультурного діалогу.

Студент повинен показати:

- чому мультикультурність стає конкурентною перевагою;
- які кухні є найбільш затребуваними;
- як відбувається адаптація смаків під різні вікові групи.

Таблиця 3.35

Компоненти мультикультурного меню та завдання студента

Напрям кухні	**Особливості**	**Значення для сімейного готелю**	**Що студент повинен прописати**
Європейська	універсальна, «знайома»	підходить для дітей	*Перелік страв із власним меню дитячої адаптації*
Азійська	легка, трендова серед молоді	розширює гастродосвід	*Пояснити, як адаптувати спеції для сімейного формату*
Середземноморська	здорова, збалансована	підтримує wellness-напрям	*Розробити один приклад сімейного сет-меню*
Українська та локальна	автентична, регіональна	формує ідентичність	*Створити авторську локальну страву для сімейного меню*

Для якісної роботи мультикультурного меню важливо враховувати вікові, культурні та дієтичні особливості гостей. Студент у межах теми повинен продемонструвати володіння методами сегментації та пояснити, як кожен сегмент впливає на структуру меню.

Таблиця 3.36

Сегментація гостей та те, що студент має розкрити

Сегмент гостей	**Особливості харчування**	**Рішення готелю**	**Що студент має дописати**
Діти 0–6 років	м’які, безпечні страви	окреме дитяче меню	*Приклад 3–4 страв для цього сегмента*
Діти 7–12 років	цікаві подачі, десерти	тематичні меню	*Опис власної ігрової концепції подачі*
Підлітки	трендові смаки	азійські та street-food позиції	*Розробити 1 приклад підліткового меню*
Дорослі	різноманітність	авторські сети	*Обґрунтувати цінність гастрономічного досвіду*
Міжкультурні сім'ї	різні звички	універсальні меню	*Пояснити, як меню сприяє толерантності*

Унікальна торгова пропозиція (УТП) є чітко сформульованою ідеєю, яка дозволяє виділити готель серед конкурентів та сформувати стійкий і впізнаваний імідж на ринку готельних послуг. Для сімейного готелю з мультикультурним меню УТП базується на поєднанні унікального підходу до організації харчування, принципів інклюзивності та культурної різноманітності, комплексного сімейного сервісу, а також інтеграції дозвілля й гастрономії в єдину концепцію гостинності. У межах кваліфікаційної роботи студент повинен обґрунтувати, чому саме така унікальна торгова пропозиція є ефективною для обраного формату готелю, яким чином вона сприятиме зростанню попиту на готельні послуги та як впливатиме на формування лояльності гостей і збільшення кількості повторних бронювань.

Таблиця 3.37

Формування УТП сімейного готелю з мультикультурним меню

(студент заповнює самостійно)

Елемент УТП	Опис	Переваги для гостей	Переваги для готелю
Мультикультурне меню	Включає страви різних кухонь світу, адаптовані для дітей та дорослих; враховуються дієтичні та алергенні обмеження	Новий гастрономічний досвід для всієї родини; збалансоване харчування; увага до харчових обмежень	Формування унікальної кулінарної концепції; підвищення середнього чека; виділення на ринку як інноваційного сімейного готелю
Сімейні тематичні сніданки та майстер-класи	Організація кулінарних активностей, дегустацій та спільного приготування страв	Спільна участь дітей та батьків; розвиток кулінарних навичок; емоційна цінність відпочинку	Додатковий сервіс, який підвищує лояльність гостей; збільшення тривалості перебування; позитивні відгуки
Дитяче та адаптоване меню	Меню для дітей, вегетаріанців, веганів та гостей з харчовими обмеженнями	Здорове та безпечне харчування; комфорт для батьків; врахування індивідуальних потреб	Розширення цільової аудиторії; підвищення конкурентоспроможності; позитивний імідж сімейного готелю
Культурно-освітні гастрономічні активності	Презентації традиційних страв різних країн, інтерактивні лекції та дегустації	Збагачення культурного досвіду; пізнання кухонь світу; інтерактивне дозвілля	Позиціонування готелю як сімейного та освітнього центру; створення унікального туристичного продукту
Інтерактивні ігрові та відпочинкові зони	Ігрові майданчики, дитячі клуби, сімейні лаунж-зони, простори для спільного дозвілля	Безпечне та цікаве дозвілля для дітей; спільний відпочинок родини	Підвищення привабливості готелю для сімей; збільшення кількості повторних візитів; диференціація на ринку
Тематичне оформлення та подача страв	Декор і сервірування у стилі різних кухонь світу; Instagram-friendly оформлення	Естетичне задоволення; створення фотогенічних моментів; емоційне підсилення гастрономічного досвіду	Маркетинговий потенціал у соцмережах; підвищення впізнаваності бренду; створення унікального стилю готелю
Партнерства з локальними постачальниками	Використання локальних продуктів для приготування страв з різних культур	Якість та свіжість продуктів; підтримка локальних виробників; екологічність	Підвищення довіри гостей; підтримка концепції сталого розвитку; зміцнення бренду «від поля до столу»

Отже, сімейний готель з мультикультурним меню є сучасним форматом розширення спектру готельно-ресторанних послуг. Його ключовою перевагою є здатність відповідати одночасно культурним, віковим, харчовим і емоційним потребам сімейних туристів. Мультикультурне меню формує сильну УТП, підвищує конкурентоспроможність та сприяє збільшенню доходів підприємства.

Студент, опрацьовуючи цю тему, повинен не лише описати основні концепції, але самостійно розробити окремі елементи меню, УТП, програми дозвілля та економічне обґрунтування, що дозволить формувати професійні навички створення інноваційних послуг у сфері гостинності.

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності туристичні готелі стикаються з необхідністю швидкого реагування на зміну запитів споживачів. Однією з актуальних тенденцій є зростання попиту на *функціональне харчування,* тобто харчові продукти, що забезпечують не лише базові енергетичні потреби організму, але й виконують корисні біологічні функції: покращують обмін речовин, сприяють відновленню після навантажень, зміцнюють імунітет, мають антистресовий або антиоксидантний ефект тощо.

Для *туристичного готелю* впровадження формату функціонального харчування є не лише способом розширити спектр послуг, а і створити унікальну торгову пропозицію (УТП), яка здатна суттєво підвищити конкурентоспроможність.

Під функціональним харчуванням у готельно-ресторанному бізнесі доцільно розуміти підхід до організації раціону гостей, за якого враховуються фізіологічні потреби конкретних груп туристів, таких як спортсмени, сімейні туристи, екотуристи та бізнес-мандрівники, стан здоров’я гостей з точки зору харчових уподобань чи обмежень, наприклад безлактозне або безглютенове меню, низьковуглеводні дієти, а також індивідуальні цілі відвідувачів, такі як схуднення, підвищення енергії, детокс або відновлення. Концепція функціонального харчування передбачає використання суперфудів, продуктів з підвищеною біологічною цінністю, натуральних та ферментованих інгредієнтів,

а також технологій бережного приготування, що дозволяють зберегти поживні та органолептичні властивості страв.

Студент у своїй роботі має показати логічно аргументоване пояснення, чому саме туристичний готель із функціональним харчуванням є інноваційним напрямом. Слід підкреслити:

- глобальне зростання wellness-туризму;
- тренд на персоналізоване харчування;
- зростання попиту на екологічні продукти;
- прагнення гостей до здорового стилю життя навіть під час подорожей;
- здатність функціонального харчування збільшити середній чек і підвищити лояльність туристів.

Таблиця 3.39

Елементи концепції, які студент має обґрунтувати

Елемент концепції	Що студент має описати самостійно
Цільова аудиторія готелю	*Сегменти гостей, їхні харчові потреби, очікувана тривалість перебування*
Основний формат харчування	*Які види функціонального харчування запроваджує готель і чому*
Переваги для гостя	*Як харчування впливає на комфорт, здоров'я та задоволення від проживання*
Показники ефективності для готелю	*Як концепція харчування підвищує лояльність гостей, кількість повторних візитів, позитивні відгуки, репутацію закладу та загальний рівень задоволеності клієнтів*
Очікуваний ефект	*Конкретні критерії ефективності: лояльність, повторні відвідування, участь у програмах лояльності, рівень задоволення гостей, соціальна та медійна активність (поширення позитивних відгуків, рекомендації)*

Основні формати харчування, які може впровадити готель, включають функціональні меню, адаптовані під різні потреби гостей. Енергетичне меню призначене для відвідувачів з активною програмою та включає страви з повільними вуглеводами і білком. Детокс-меню передбачає легкі страви з низьким вмістом цукру та антинатрієві програми. Спортивне меню пропонує високобілкові страви та напої для відновлення після фізичних навантажень. Антистрес-меню базується на продуктах, багатих на магній, вітаміни групи В, а

також трав’яних напоях для релаксації. Локальне функціональне меню використовує регіональні продукти, ферментовані страви та сезонні овочі, поєднуючи гастрономічну автентичність із функціональною цінністю.

Супутні послуги, що доповнюють концепцію функціонального харчування, включають консультації нутриціолога або фахівця з харчування у форматі освітніх сесій, проведення кулінарних майстер-класів, пакети «харчування + активності», які поєднують меню з фізичною активністю, такою як йога, скандинавська ходьба або велопрогулянки, а також мобільні індивідуальні набори у вигляді персоналізованих ланч-боксів для гостей. У таблиці 3.40 наведені формати харчування та що студент має описати уроботі вибравши один із запропонованих форматів.

Таблиця 3.40

Формати харчування, які студент має описати

Формат	**Що описує студент**
Функціональні меню	*Раціон, калорійність, цілі та обґрунтування корисності*
Напої функціональної дії	*Приклади: детокс-напої, ферментовані напої, білкові шейки*
Десерти з користю	*Технологія приготування, відмінності від традиційних*
Сніданки «Smart-Start»	*Як формуються, які продукти використовуються*
Персоналізовані програми	*Як здійснюється індивідуальне налаштування меню*

Унікальна торгова пропозиція (УТП) туристичного готелю із функціональним харчуванням полягає у створенні комплексного сервісу, який поєднує комфортне проживання, здорове харчування та активний відпочинок. Основна цінність УТП полягає у здатності готелю забезпечити різні групи туристів, зокрема сім’ї, спортсменів, екотуристів та бізнес-мандрівників, стравами, що відповідають їхнім фізіологічним потребам, стану здоров’я та індивідуальним цілям, таким як підвищення енергії, детоксикація або відновлення після фізичних навантажень.

Функціональне харчування в готелі включає енергетичне меню для активних туристів, детокс-меню з низьким вмістом цукру та антинатрієвими програмами, спортивне меню з високим вмістом білка, антистрес-меню з продуктами, багатими на магній та вітаміни групи В, а також локальне

функціональне меню з використанням регіональних та сезонних продуктів, ферментованих страв та суперфудів.

Додатково УТП туристичного готелю передбачає супутні послуги, які підсилюють ефект від харчування та відпочинку: консультації нутриціолога або фахівця з харчування, кулінарні майстер-класи, пакети «харчування + активності» (йога, скандинавська ходьба, велопрогулянки) та мобільні індивідуальні набори у вигляді персоналізованих ланч-боксів.

Завдяки такій концепції готель підвищує рівень комфорту та задоволення гостей, сприяє їхній лояльності, формує позитивний туристичний досвід і виділяє заклад серед конкурентів на ринку, пропонуючи унікальне поєднання проживання, харчування та активного відпочинку.

Таблиця 3.37

Формування УТП туристичного готелю із функціональним меню

(студент заповнює самостійно)

Елемент УТП	Опис	Переваги для гостей	Показники ефективності для готелю
Функціональне меню	Енергетичне, детокс, спортивне, антистрес, локальне з сезонних продуктів та суперфудів	Підвищення енергії, поліпшення самопочуття, підтримка індивідуальних цілей (детокс, відновлення, схуднення)	Збільшення лояльності гостей, повторні візити, високий рівень задоволеності харчуванням
Персоналізовані послуги	Консультації нутриціолога, кулінарні майстер-класи, пакети «харчування + активності», індивідуальні ланч-бокси	Індивідуальна увага, новий досвід, інтерактивне дозвілля	Позитивні відгуки, підвищення тривалості перебування, залучення нових сегментів гостей
Акцент на здоров’я та активний відпочинок	Поєднання функціонального харчування з програмами активності (йога, скандинавська ходьба, велопрогулянки)	Комплексний підхід до фізичного та емоційного стану, підвищення комфорту	Формування репутації готелю як здорового та активного туристичного закладу, підвищення конкурентоспроможності
Локальна та культурна цінність	Використання регіональних продуктів, ферментованих страв, культурних гастрономічних елементів	Знайомство з локальною кухнею, автентичний туристичний досвід	Позитивне позиціонування на ринку, диференціація від конкурентів, формування унікального бренду
Візуальна подача та маркетинговий ефект	Оформлення страв та зон у стилі healthy food та Instagram-friendly	Естетична насолода, можливість ділитися досвідом у соцмережах	Підвищення впізнаваності бренду, залучення нових гостей через соцмережі та рекомендації

Студент обов’язково має розкрити технологічну сторону функціонального харчування в туристичному готелі. Це включає питання постачання функціональних продуктів, врахування сезонності інгредієнтів, вимоги до кухонного обладнання, такого як стримери, сушарки, вітамінізатори та сучасні пароконвектомати, дотримання стандартів санітарії та розробку технологічних карт для кожної страви.

Туристичний готель із функціональним харчуванням є сучасним інноваційним форматом, який дозволяє підвищити якість перебування туристів, запропонувати комплексний оздоровчий продукт, сформувати конкурентну перевагу та збільшити ефективність роботи готельного підприємства.

У межах кваліфікаційної роботи студент має не лише описати концепцію, а й самостійно її обґрунтувати, пояснити необхідність упровадження, провести аналіз конкурентів, розробити структуру меню та здійснити відповідні економічні розрахунки. Такий підхід дозволяє показати, як УТП і функціональне меню реалізуються на практиці та оцінити їхню ефективність для готелю та його гостей.

Гастрономічний готель — це сучасний формат підприємства гостинності, у якому основний акцент робиться на кулінарному досвіді гостей, використанні високоякісних локальних інгредієнтів, майстерності кухарів та цінностях гастрономічної культури регіону. Сьогодні гастрономічні готелі набувають популярності завдяки двом ключовим трендам: зростанню інтересу до локальної їжі та регіональних продуктів і попиту на унікальний туристичний досвід, де емоції й автентичність цінуються не менше, ніж комфорт проживання.

Готель на 60 місць є оптимальним форматом для інтеграції гастрономічних концепцій, оскільки він забезпечує стабільний потік гостей і дозволяє підтримати тісну співпрацю з локальними виробниками. Головна ідея полягає у створенні закладу, де ресторан є центральним об’єктом залучення гостей, меню базується на фермерських, локальних і сезонних продуктах,

кулінарний досвід перетворюється на ексклюзивну туристичну пропозицію, а готель стає платформою для просування гастрономічної спадщини регіону.

Використання фермерських продуктів дозволяє підвищити якість страв, зменшити логістичні ланцюги, підтримати місцевих виробників та сформувати стале й екологічне позиціонування готелю. У кваліфікаційній роботі студент має підкреслити, що впровадження локальних продуктів є сучасним трендом, який базується на принципах сталого розвитку, збереженні кулінарних традицій регіону, прагненні гостей до натуральності, популярності slow food-філософії та прозорості походження продуктів. Студент повинен проаналізувати, як фермерські інгредієнти впливають на якість гастрономічних послуг, формують гастрономічну ідентичність готелю та створюють конкурентні переваги у порівнянні з готелями стандартного харчування.

Таблиця 3.42

Основні елементи концепції, які студент має обґрунтувати

Елемент	Що студент описує самостійно
Формат гастрономічного готелю	*Особливості, цінності, відмінності від традиційних готелів*
Тип ресторану	*Фермерський, локальний, дегустаційний, авторський, сезонний*
Ролі фермерських продуктів	*Як та чому вони формують унікальність меню*
Концепція проживання	*Які додаткові послуги підсилюють гастрономічний акцент*
Очікуваний ефект	*Вплив на попит, залучення туристів, фінансові результати*

Таблиця 3.43

Переваги та ризики використання фермерських продуктів

Позиція	Що студент повинен описати
Переваги	*Якість, свіжість, унікальні смаки, менше обробки, локальна автентичність*
Ризики	*Сезонність, коливання цін, нестабільність постачань*
Способи мінімізації ризиків	*Договори, планування меню, альтернативні постачальники*
Екологічний ефект	*Зменшення логістики, підтримка локальних фермерів*
Туристична привабливість	*Як локальність підвищує інтерес гостей*

Меню ресторану має базуватися на таких засадах:

- сезонність (зимове/літнє меню, використання продуктів у пікові періоди);

- трасування продуктів **(**гість повинен знати, з якого господарства продукт);

- комунікація з гостями (опис походження інгредієнтів у меню, дегустації, майстер-класи);

- авторська кухня **(**поєднання традицій і сучасних технологій)

- фірмові страви **(**готель повинен мати 3–7 іконічних страв, що формують бренд).

Таблиця 3.44

Елементи меню, які студент має розробити

Елемент	**Що описує студент**
Сезонні страви	*Логіка вибору продуктів, їх доступність*
Фірмові позиції	*Обґрунтування унікальності та технології*
Фермерські продукти	*З яких господарств, їх цінність*
Авторські технології	*Сучасні техніки приготування (су-вид, ферментація, копчення)*
Дегустаційні сети	*Структура, цільова аудиторія, ціноутворення*

Гастрономічний готель із функціональним або локальним меню формує УТП, яка виділяє його серед конкурентів. УТП такого закладу базується на поєднанні кулінарної автентичності, комфортного проживання та інтерактивного досвіду гостей. Головна ідея полягає у створенні місця, де кухня та гастрономічні події стають центральним елементом туристичного продукту, а локальні фермерські інгредієнти підкреслюють унікальність меню.

УТП включає такі компоненти: кулінарна автентичність, де локальні страви формують гастрономічну ідентичність готелю; взаємодію з фермерами, що включає партнерські моделі та спільні гастрономічні події; гастрономічні події — дегустації, фестивалі та локальні свята; маркетингове позиціонування, яке транслює гостям ідею «місця автентичного смаку»; враження гостя, що формуються через емоційний та культурний ефект від участі у подіях і знайомства з локальними продуктами.

Таблиця 3.45

Унікальна торгова пропозиція гастрономічного готелю із локальним меню

(студент заповнює самостійно)

Елемент УТП	Опис	Переваги для гостей	Показники ефективності для готелю
Локальні фермерські продукти	Використання овочів, фруктів, молочних продуктів, м'яса, яєць та спецій від локальних виробників	Свіжі, натуральні інгредієнти; автентичний смак регіону; підтримка здорового харчування	Позитивне позиціонування на ринку, підвищення туристичної привабливості, диференціація від конкурентів
Кулінарна автентичність	Меню базується на традиційних регіональних рецептах із сучасними технологіями приготування	Знайомство з локальною кухнею; унікальний гастрономічний досвід	Залучення туристів, формування унікального бренду, повторні візити
Гастрономічні події	Дегустації, майстер-класи, фестивалі локальної кухні, кулінарні шоу	Новий інтерактивний досвід; освітня та розважальна цінність; участь у культурних подіях	Підвищення задоволеності гостей, лояльність, залучення нових сегментів
Сезонність та оновлення меню	Меню змінюється відповідно до сезону, використання пікових продуктів, ферментованих та сезонних страв	Можливість пробувати нові страви; максимальна користь і смак продуктів	Підвищення цікавість гостей, постійна новизна пропозиції, залучення повторних візитів
Інтерактивний досвід	Розповіді про фермерів, походження продуктів, участь у приготуванні страв	Емоційна залученість, автентичність досвіду, освітній ефект	Враження гостей, позитивні відгуки, формування репутації як гастрономічного та культурного закладу
Візуальна подача та маркетинг	Естетичне оформлення страв і зон, Instagram-friendly подача, storytelling про продукти та фермерів	Естетична насолода, можливість ділитися досвідом у соцмережах	Підвищення впізнаваності бренду, залучення нових гостей через соцмережі та рекомендації
Персоналізовані послуги	Консультації нутриціолога, пакети «харчування + активності», індивідуальні ланч-бокси	Індивідуальна увага, підтримка здоров'я, комплексний досвід	Позитивні відгуки, підвищення тривалості перебування, залучення нових сегментів гостей

Таким чином, УТП гастрономічного готелю концентрується на створенні комплексного туристичного досвіду, де кухня, культура та локальні продукти стають ключовими елементами, що забезпечують унікальність та привабливість закладу для різних категорій гостей.

Студент обов'язково має розкрити технологічну сторону організації гастрономічного харчування в готелі. Це включає питання постачання локальних фермерських продуктів, врахування сезонності інгредієнтів, вимоги до кухонного обладнання, такого як пароконвектомати, стримери, дегідратори, вакууматори та сучасні технології приготування (су-вид, ферментація, копчення), дотримання стандартів санітарії та розробку технологічних карт для кожної страви.

Гастрономічний готель із локальними фермерськими продуктами є сучасним інноваційним форматом, який дозволяє підвищити якість перебування туристів, запропонувати унікальний кулінарний досвід, сформувати конкурентну перевагу та посилити привабливість закладу на ринку гостинності.

У межах кваліфікаційної роботи студент має не лише описати концепцію гастрономічного готелю, а й самостійно її обґрунтувати, пояснити необхідність упровадження локальних продуктів, провести аналіз конкурентів, розробити структуру меню, визначити ключові елементи УТП та оцінити їхню ефективність для готелю та його гостей. Такий підхід дозволяє показати, як унікальна пропозиція та гастрономічне меню реалізуються на практиці та впливають на задоволення гостей, їхню лояльність і туристичну привабливість закладу.

В умовах сучасного розвитку готельно-ресторанної індустрії *екологічний сервіс і сервірування* набувають статусу не лише інструменту організації обслуговування, а й стратегічного напряму формування конкурентних переваг курортних готелів. Орієнтація на принципи сталого розвитку, відповідального споживання та екологічної безпеки стає ключовим чинником позиціонування закладів гостинності, особливо у курортних регіонах, де природне середовище,

рекреаційний потенціал та імідж «здорового відпочинку» є базовими складовими туристичної привабливості.

Екологічне сервірування у ресторанах готелів курортного типу слід розглядати як комплексну систему організації простору столу, матеріально-технічного забезпечення та сервісних процесів, що ґрунтується на мінімізації негативного впливу на довкілля, раціональному використанні ресурсів та формуванні екологічно свідомого гостьового досвіду. У цьому контексті сервірування виходить за межі суто технічної підготовки столу і трансформується у складову сервісного дизайну, що поєднує естетику, функціональність, екологічність і концептуальність.

У курортних готелях екологічний сервіс виконує додаткову комунікативну функцію — він транслює цінності закладу, його відповідальне ставлення до природи, здоров'я гостей та локального середовища. Використання натуральних матеріалів, багаторазового інвентарю, локальної сировини та мінімалістичних форм сервірування формує у гостей відчуття гармонії, автентичності та довіри до бренду готелю. Таким чином, екологічне сервірування стає частиною іміджу курортного закладу як простору екологічно орієнтованого відпочинку та wellness-культури.

Практика функціонування ресторанів курортних готелів свідчить, що впровадження екологічних стандартів сервірування суттєво впливає на сприйняття якості обслуговування, формування емоційного та сенсорного досвіду гостя, підвищення рівня лояльності й повторних відвідувань, а також на загальну престижність бренду. Екологічно відповідальний сервіс дедалі частіше асоціюється з високою культурою гостинності, сучасністю та міжнародними стандартами HoReCa.

В умовах курортного середовища екологічне сервірування виконує функцію підсилення рекреаційного ефекту, оскільки гармонійно поєднується з природним ландшафтом, кліматичними умовами та концепцією здорового способу життя. Використання природних текстур, світлих кольорів, живих рослин, локальних декоративних елементів та екологічно безпечних матеріалів

дозволяє створити атмосферу спокою, релаксації та емоційного відновлення, що відповідає очікуванням гостей курортних готелів.

Під час підготовки кваліфікаційної роботи студент повинен здійснити ґрунтовний аналіз сучасних тенденцій розвитку екологічного сервісу у сфері готельно-ресторанного господарства, зокрема вивчити принципи sustainable HoReCa, концепції zero-waste, green service та eco-design. Особливу увагу слід приділити специфіці застосування екологічних підходів у ресторанах курортних готелів, санаторно-рекреаційних комплексів і SPA-закладів, де екологічність є частиною загальної концепції оздоровлення та відпочинку.

На основі проведеного аналізу студент має:

- ✓ обґрунтувати доцільність упровадження екологічного сервірування відповідно до концепції конкретного готелю;
- ✓ запропонувати напрями модернізації матеріально-технічної бази ресторану з урахуванням екологічних стандартів;
- ✓ розробити елементи екологічної айдентики сервірування;
- ✓ показати, яким чином екологічний сервіс впливає на формування унікальної торгової пропозиції курортного закладу.

Обов’язковою складовою дослідження є аналітика фактичного стану сервісного процесу та сервірування. З цією метою студент проводить оцінювання чинної системи сервірування за такими параметрами, як тип і формат сервірування, відповідність екологічній концепції готелю, характеристика використовуваних матеріалів та інвентарю, рівень дотримання санітарних і екологічних стандартів, наявність тематичних і сезонних рішень, функціональність та ергономіка сервісу. Результати аналізу дозволяють виявити проблемні зони та сформувати практичні рекомендації щодо їх усунення. Для систематизації результатів студент заповнює таблицю 3.46.

Таблиця 3.46

Оцінка чинної системи екологічного сервірування у ресторані готелю курортного типу

(студент заповнює самостійно)

Критерій	Опис фактичного стану	Проблеми	Рекомендації
Тип сервірування	Використовується базове європейське сервірування без екологічної диференціації форматів обслуговування	Відсутні окремі стандарти еко-сервірування для сніданків, wellness-подач, SPA-зон	Розробити окремі технологічні карти екологічного сервірування для кожного формату
Відповідність екологічній концепції готелю	Екологічна концепція задекларована, але реалізована частково	Сервірування не повністю відображає позиціонування закладу як eco/wellness	Узгодити сервірування з концепцією сталого розвитку готелю
Матеріали та інвентар	Використовується стандартний посуд фабричного виробництва	Наявність пластику, відсутність локальних та еко-матеріалів	Запровадити посуд з натуральних матеріалів, локальну кераміку
Стандарти чистоти та екологічної безпеки	Дотримуються санітарні вимоги	Відсутні окремі eco-протоколи	Упровадити екологічні стандарти миття, полірування та зберігання
Zero-waste підхід	Практично не застосовується	Надлишкове використання серветок, упаковки	Оптимізувати кількість матеріалів, упровадити zero-waste рішення
Критерій	Опис фактичного стану	Проблеми	Рекомендації
Текстильні матеріали	Використовується синтетичний текстиль	Низька екологічність, зношеність	Замінити на лляний або бавовняний текстиль
Естетичне оформлення столу	Мінімалістичне оформлення без екологічних акцентів	Недостатня візуальна ідентифікація eco-сервісу	Використати живі рослини, природні текстури
Ергономіка сервірування	Забезпечує базову зручність	Не оптимізовано під різні сценарії	Розробити ергономічні схеми еко-сервірування
Підготовка персоналу	Персонал володіє базовими навичками	Відсутні знання з sustainable-сервісу	Провести тренінги з екологічного обслуговування
Технологічні рішення	Digital-інструменти не використовуються	Надмірне використання паперу	Запровадити QR-меню та електронні інструкції
Атмосферність	Атмосфера не пов’язана з еко-концепцією	Відсутність цілісного eco-середовища	Узгодити сервірування з освітленням, ароматикою

Методика аналізу екологічного сервірування передбачає комплексне дослідження як практичних, так і естетичних складових подачі. Студент має оцінювати відповідність сервірування формату закладу, його категорії та сучасним вимогам до сталого розвитку. Першочергову увагу доцільно приділити використанню натуральних і багаторазових матеріалів, мінімізації одноразового пластику, застосуванню локального посуду, текстилю з природних волокон, а також практикам економії ресурсів.

Важливим аспектом екологічного сервірування є *стильове та локальне оформлення столу*. Студент повинен визначити, чи використовуються у сервіруванні елементи, що відображають регіональну ідентичність: природні кольори, локальні декоративні деталі, вироби місцевих майстрів, трави або сезонні рослини. Такі рішення не лише підсилюють екологічну складову, а й формують додаткову культурну цінність сервісу.

Функціональність і ергономіка екологічного сервірування мають забезпечувати комфорт гостей та ефективність роботи персоналу. Під час аналізу студент досліджує раціональність розміщення предметів на столі, зручність користування посудом і приборами, відповідність вимогам різних форматів обслуговування. Також слід оцінити, наскільки екологічні рішення не ускладнюють сервісний процес і не знижують швидкість обслуговування.

Естетична складова екологічного сервірування базується на принципах мінімалізму, природної гармонії та візуальної чистоти. Студент повинен визначити, чи створює подача цілісне та охайне враження, чи підтримує загальний стиль готелю та чи відображає його екологічну концепцію. Доцільно проаналізувати використання живих рослин, природних текстур, авторських підставок і нейтральної кольорової гами.

Особливу увагу необхідно приділити впізнаваності та уніфікованості екологічного сервірування. Студент має оцінити, чи дотримуються єдиних стандартів усі співробітники, чи існують фотостандарти та інструкції з екологічної подачі, чи підтримується стилістична єдність у різні зміни

персоналу. Візуальна узгодженість є ознакою професійного та відповідального сервісу.

Сучасний екологічний сервіс дедалі частіше поєднується з технологічними рішеннями. Студент має дослідити застосування QR-меню, електронних рекомендацій, цифрових інструкцій для персоналу як інструментів скорочення паперового документообігу та оптимізації сервісних процесів. Такі рішення підвищують екологічність та сучасність ресторанного обслуговування.

Важливою складовою екологічного сервісу є атмосфера середовища. Студент повинен оцінити поєднання сервірування з освітленням, ароматикою, музичним супроводом та загальним дизайном залу. У курортних готелях екологічна атмосфера має сприяти релаксації, гармонії та відчуттю природної рівноваги.

Комунікація персоналу також є частиною екологічного сервісу. Під час аналізу студент враховує культуру спілкування, уміння персоналу презентувати екологічні переваги сервісу, пояснювати концепцію sustainable-підходу та формувати позитивне ставлення гостей до відповідального споживання.

У курортних готелях екологічне сервірування може доповнюватися спеціальними форматами обслуговування: wellness-подачами, healthy-станціями, вітамінними сетами, трав’яними чаями, сезонними фруктовими зонами, SPA-snack столами. Такі рішення підсилюють концепцію оздоровчого відпочинку та формують комплексний гостьовий досвід.

Формування унікальної торгової пропозиції на основі екологічного сервірування може здійснюватися через інтеграцію принципів zero-waste, використання локальних матеріалів, сезонних концепцій та wellness-орієнтованих форматів подачі. У межах кваліфікаційної роботи студент має визначити потенціал таких рішень для конкретного підприємства, порівняти їх із конкурентними аналогами та обґрунтувати доцільність упровадження. З метою оцінювання потенціалу формування унікальної торгової пропозиції студент заповнює таблицю 3.47.

Таблиця 3.47

Аналіз формування унікальної торгової пропозиції (УТП) на основі екологічного сервісу і сервірування

Елемент	Поточний стан сервісу	Конкурентні аналоги	Потенціал формування УТП
Матеріально-технічні елементи сервірування	Стандартний фабричний посуд	Використання локальної кераміки, дерева	Формування eco-identity через натуральні матеріали
Тематика та концептуальність подачі	Тематика застосовується епізодично	Сезонні еко-концепції	Розроблення сталих сезонних еко-форматів
Персоналізація сервісу	Обмежена	Wellness- та SPA-подачі	Створення спеціалізованих еко-сервірувань
Візуальна айдентика	Відсутні унікальні маркери	Фірмові стилі сервірування	Розроблення еко-айдентики бренду
Елемент	Поточний стан сервісу	Конкурентні аналоги	Потенціал формування УТП
Сталий розвиток	Реалізується частково	Zero-waste концепції	Формування sustainable-serving як УТП
Органолептична візуалізація	Базова подача	Використання мікрозелені	Еко-гастрономія як візуальна диференціація
Технологічна інтеграція	Відсутня	Digital-меню	Сучасна eco-digital УТП
Комунікація персоналу	Стандартна	Гастрономічні еко-історії	Комунікація як частина бренду
Атмосферні елементи	Загальні	Арома- та еко-декор	Еко-атмосфера як частина сервісу
Ергономіка	Базова	Адаптовані сценарії	Оптимізовані еко-схеми подачі

У підсумковій частині дослідження студент повинен систематизувати значення екологічного сервісу і сервірування для розвитку курортного готелю, показати їх вплив на імідж, конкурентоспроможність та рівень задоволеності гостей. Необхідно обґрунтувати роль екологічного сервірування у формуванні унікальної торгової пропозиції та представити власні висновки щодо ефективності впровадження sustainable-рішень у ресторанному підрозділі готелю.

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності *бутик-готелі* дедалі частіше стикаються з необхідністю гнучкого реагування на індивідуальні запити гостей та підвищення рівня сервісної унікальності. Однією з ключових тенденцій є зростання попиту на персоналізоване харчування, яке передбачає адаптацію гастрономічної пропозиції до індивідуальних потреб, уподобань і стилю життя конкретного гостя. Такий підхід виходить за межі стандартного меню та формує персональний гастрономічний досвід як складову загального враження від перебування у готелі.

Для бутик-готелю упровадження *персоналізованого харчування* є не лише способом підвищення якості обслуговування, а й ефективним інструментом формування унікальної торгової пропозиції (УТП), що дозволяє закладу чітко диференціюватися на ринку. Обмежена місткість бутик-готелю створює оптимальні умови для індивідуальної роботи з гостем, використання гнучких сервісних сценаріїв і впровадження сучасних цифрових технологій у сфері харчування.

Під персоналізованим харчуванням у готельно-ресторанному бізнесі доцільно розуміти систему організації раціону гостей, за якої враховуються гастрономічні вподобання, спосіб життя, фізіологічні потреби, харчові обмеження (безлактозне, безглютенове, веганське меню тощо), а також індивідуальні цілі перебування у готелі — від релаксації та відновлення до активного відпочинку або ділових поїздок. Концепція персоналізованого харчування передбачає використання сучасних технологій збору й обробки

інформації про гостей, digital-меню, CRM-систем, мобільних застосунків, а також гнучких підходів до формування меню та сервісу.

Студент у своїй кваліфікаційній роботі має логічно та аргументовано обґрунтувати, чому саме бутик-готель із персоналізованим харчуванням є інноваційним напрямом розвитку готельного бізнесу. У роботі доцільно підкреслити:

- зростання попиту на індивідуалізований сервіс у готелях високого класу;
- розвиток концепції guest-centric service;
- поширення цифрових технологій у ресторанному сервісі;
- прагнення гостей отримувати унікальний досвід навіть під час короткотривалого перебування;
- здатність персоналізованого харчування підвищувати середній чек і рівень лояльності відвідувачів

Таблиця 3.48

Елементи концепції персоналізованого харчування, які студент має обґрунтувати

Елемент концепції	Що студент має описати самостійно
Цільова аудиторія бутик-готелю	*Основні сегменти гостей, їхні гастрономічні очікування, стиль подорожей, тривалість перебування*
Формат персоналізованого харчування	*Типи індивідуалізації меню та сервісу, обґрунтування вибору*
Переваги для гостя	*Як персоналізоване харчування підвищує комфорт, емоційне задоволення та унікальність досвіду*
Показники ефективності для готелю	*Вплив персоналізації на лояльність, повторні візити, відгуки, репутацію*
Очікуваний ефект	*Конкретні критерії результативності: задоволеність гостей, рекомендації, онлайн-активність*

Основні формати персоналізованого харчування в бутик-готелі можуть реалізовуватися через індивідуальні меню та сервісні сценарії. Сніданки за попереднім вибором дозволяють гостям формувати власний раціон відповідно до уподобань і ритму дня. Персональні гастрономічні сети створюються з урахуванням смакових профілів гостя. Wellness-та lifestyle-меню орієнтовані на

гостей, які дотримуються здорового способу життя. Локально-авторські меню поєднують персоналізацію з гастрономічною автентичністю регіону.

Супутні послуги, що підсилюють концепцію персоналізованого харчування, включають гастрономічні консультації, дегустаційні вечері, кулінарні події з шеф-кухарем, поєднання харчування з SPA- або wellness-програмами, а також можливість формування індивідуальних гастрономічних наборів для гостей.

У таблиці 3.49 наведено формати персоналізованого харчування та аспекти, які студент має розкрити, обравши один або декілька з них.

Таблиця 3.49

Формати персоналізованого харчування, які студент має описати

Формат	**Що описує студент**
Персоналізовані меню	*Склад раціону, принципи підбору страв, обґрунтування індивідуалізації*
Digital-меню	*Функціональні можливості, зручність для гостя, роль у сервісі*
Авторські гастрономічні сети	*Концепція, подача, емоційний ефект*
Сніданки «à la carte»	*Формування замовлення, переваги над стандартними форматами*
Індивідуальні програми харчування	*Механізм персонального налаштування, участь персоналу*

Унікальна торгова пропозиція бутик-готелю з персоналізованим харчуванням полягає у створенні комплексного сервісу, що поєднує індивідуальний підхід до гостя, гастрономічну унікальність та сучасні технології. Основна цінність УТП полягає у здатності готелю забезпечити кожному гостю відчуття ексклюзивності та персональної уваги, що формує позитивний емоційний досвід і підвищує конкурентоспроможність закладу

Таблиця 3.50

Формування унікальної торгової пропозиції бутик-готелю на основі персоналізованого харчування

(студент заповнює самостійно)

Елемент УТП	Опис	Переваги для гостей	Показники ефективності для готелю
Персоналізоване меню	Індивідуально адаптовані страви та гастрономічні сети з урахуванням уподобань, стилю життя та харчових обмежень гостей	Підвищення комфорту проживання; відчуття індивідуальної уваги; зменшення харчового дискомфорту; формування довіри до закладу; позитивний емоційний досвід від харчування	Зростання середнього чеку; збільшення кількості повторних візитів; високі оцінки харчування у відгуках; підвищення індексу задоволеності гостей
Digital-сервіси персоналізації	Використання CRM-систем, digital-меню, онлайн-опитувань та попереднього вибору страв	Зручність і швидкість замовлення; мінімізація очікування; можливість контролю складу страв; відчуття сучасного сервісу	Оптимізація роботи персоналу; скорочення часу обслуговування; зменшення кількості помилок у замовленнях; позитивні онлайн-відгуки
Авторська гастрономія	Унікальні рецептури, креативна подача та сезонні авторські страви	Отримання ексклюзивного гастрономічного досвіду; естетичне задоволення; можливість відкриття нових смаків	Диференціація від конкурентів; формування впізнаваного стилю ресторану; підвищення гастрономічного іміджу готелю
Супутні персоналізовані послуги	Дегустаційні вечері, гастро-події, індивідуальні рекомендації від шефа	Нові враження; залучення до інтерактивного дозвілля; емоційний зв’язок з брендом	Збільшення тривалості перебування гостей; зростання доходів від додаткових послуг; залучення нових сегментів
Атмосфера та візуальний стиль	Instagram-friendly оформлення залу та страв, концептуальний дизайн простору	Естетичне задоволення; можливість ділитися досвідом у соціальних мережах; підсилення емоцій від перебування	Зростання впізнаваності бренду; органічне онлайн-просування; збільшення кількості рекомендацій
Гнучкі сервісні сценарії	Адаптація обслуговування до часу доби, типу гостя та формату перебування	Відчуття приватності; персональний підхід; підвищений рівень комфорту	Підвищення рівня сервісної лояльності; зменшення скарг; стабільне зростання рейтингу готелю

Студент обов’язково має розкрити технологічну сторону персоналізованого харчування, зокрема питання організації кухні, гнучкості технологічних процесів, розробки технологічних карт, дотримання стандартів санітарії та якості, а також використання сучасного обладнання, яке дозволяє швидко адаптувати меню під індивідуальні замовлення.

Бутик-готель із персоналізованим харчуванням є сучасним інноваційним форматом, що дозволяє сформувати унікальну ринкову позицію, підвищити рівень сервісу та створити стійку конкурентну перевагу. У межах кваліфікаційної роботи студент має не лише описати концепцію, а й самостійно її обґрунтувати, провести аналіз конкурентів, сформувати пропозицію меню та оцінити ефективність впровадження персоналізованого харчування.

У сучасних умовах розвитку рекреаційного та оздоровчого туризму спостерігається стійка тенденція до інтеграції природних лікувально-профілактичних методів у структуру готельних послуг. Одним із перспективних напрямів є *впровадження апітерапії* як складової рекреаційного сервісу, що поєднує оздоровчий ефект продуктів бджільництва з концепцією екологічного, wellness- та nature-based відпочинку. Для *рекреаційного готелю*, апітерапія виступає не лише додатковою послугою, а концептуальним ядром, навколо якого формується унікальна торгова пропозиція, сервісна модель та позиціонування закладу на ринку.

Апітерапія у готельно-ресторанному та рекреаційному бізнесі доцільно розглядати як комплексний підхід до оздоровлення, що передбачає використання меду, прополісу, пилку, перги, маточного молочка, воску та бджолиного повітря (аерозолів вуликів) у профілактичних, релаксаційних та відновлювальних програмах. У межах рекреаційного готелю апітерапевтичні практики можуть бути інтегровані у формат проживання, харчування, SPA-послуг та дозвілля гостей, створюючи цілісний оздоровчий продукт.

Студент у кваліфікаційній роботі повинен обґрунтувати доцільність впровадження апітерапії саме у рекреаційному готелі, звернувши увагу на зростання попиту на природні методи відновлення, орієнтацію сучасних

туристів на превентивну медицину та м’які wellness-практики, підвищення інтересу до екологічних та локальних продуктів, а також можливість формування спеціалізованого туристичного продукту з високою доданою вартістю. Окремо необхідно підкреслити, що невелика місткість готелю дозволяє забезпечити індивідуальний підхід до гостей, персоналізацію апітерапевтичних програм та високий рівень сервісного супроводу.

Таблиця 3.51

Ключові елементи концепції рекреаційного готелю

Елемент концепції	**Що студент повинен описати та обґрунтувати**
Тип готелю та місткість	*Формат рекреаційного готелю, рівень сервісу, тривалість перебування гостей*
Цільова аудиторія	*Категорії гостей (wellness-туристи, люди з підвищеним рівнем стресу, сімейні туристи, 40+), їхні потреби та очікування*
Концепція апітерапії	*Які саме апітерапевтичні методи застосовуються та чому вони доцільні для обраного готелю*
Інтеграція апітерапії у сервіс	*Як апітерапія поєднується з проживанням, харчуванням, SPA та дозвіллям*
Локація та природне середовище	*Вплив природних умов на ефективність апітерапії та рекреаційний ефект*
Сезонність послуг	*Які апітерапевтичні послуги доступні цілий рік, а які — сезонні*
Очікуваний оздоровчий ефект	*Фізіологічні та психоемоційні результати для гостей*
Ризики та обмеження	*Алергічні ризики, вікові обмеження, протипоказання, вимоги безпеки*

Концепція рекреаційного готелю з апітерапією передбачає чітке визначення цільової аудиторії. Студент має описати, для яких категорій гостей орієнтований заклад, зокрема туристів, що проходять відновлення після стресових навантажень, осіб із хронічною втомою, гостей середнього та старшого віку, прихильників екологічного способу життя, а також сімейних туристів, зацікавлених у профілактичному оздоровленні. У роботі слід пояснити, яким чином апітерапія відповідає потребам кожного з цих сегментів і як формується їхній гостьовий маршрут протягом перебування.

Одним із ключових елементів концепції є формування апітерапевтичних послуг, які можуть включати сон на бджолиних вуликах або апібудинках, інгаляції повітрям із вуликів, медові масажі, апі-SPA процедури з використанням воску та прополісу, дегустації медових продуктів,

фітотерапевтичні та релаксаційні програми. Студент повинен не лише перелічити ці послуги, а й пояснити їх функціональне призначення, очікуваний оздоровчий ефект та доцільність впровадження з урахуванням формату рекреаційного готелю.

Таблиця 3.52

Апітерапевтичні послуги рекреаційного готелю

Вид апітерапевтичної послуги	**Зміст послуги**	**Що студент повинен проаналізувати**
Сон на вуликах / апібудинок	Відпочинок у спеціально обладнаному просторі з бджолиним біополем	*Доцільність впровадження, протипоказання, очікуваний ефект*
Інгаляції повітрям з вуликів	Дихальні процедури з бджолиним аерозолем	*Вплив на дихальну систему, комфорт і безпеку*
Медовий масаж	Масаж із використанням натурального меду	*Рекреаційний і релакс-ефект, вимоги до персоналу*
Апі-SPA процедури	Обгортання, ванни, воскові процедури	*Інтеграція у SPA-пакети готелю*
Апі-дегустації	Ознайомлення гостей із продуктами бджільництва	*Формування гастрономічного та освітнього досвіду*
Освітні програми	Лекції, майстер-класи, екскурсії на пасіку	*Додаткова цінність сервісу*

Важливу роль у реалізації концепції відіграє апітерапія в системі харчування гостей. У межах роботи студент має описати інтеграцію продуктів бджільництва в меню ресторану або кафе готелю, зокрема використання меду як натурального підсолоджувача, створення медових напоїв, трав'яних чаїв із прополісом, десертів із пергою та пилком, функціональних сніданків і детокс-наборів. Необхідно обґрунтувати, як таке харчування доповнює оздоровчі програми та формує цілісний wellness-досвід.

Окрему увагу студент повинен приділити просторовій організації рекреаційного готелю з апітерапією. У роботі доцільно описати наявність спеціалізованих зон, таких як апітерапевтичні кімнати, апі-SPA простори, зони тиші та релаксації, відкриті тераси, медові сади або пасіки. Слід пояснити, як архітектурні та дизайнерські рішення сприяють релаксації, психологічному відновленню та формуванню атмосфери природної гармонії.

Таблиця 3.53

Інтеграція апітерапії в систему харчування

(завдання для студента)

Напрям використання	**Приклади реалізації**	**Що студент має описати у роботі**	
Сніданки	Мед, пилок, перга, трав’яні чаї	*Вплив на оздоровлення та енергетичний баланс*	
Напої	Медові напої, фіто- та апі-чаї	*Функціональне призначення*	
Десерти	Натуральні десерти без цукру	*Відмінність від традиційних десертів*	
Wellness-набори	Індивідуальні апі-набори для гостей	*Персоналізація сервісу*	
Детокс-програми	Медово-трав’яні комплекси	*Поєднання з рекреаційними послугами*	

Формування унікальної торгової пропозиції рекреаційного готелю з апітерапією ґрунтується на поєднанні природного лікувального ресурсу, індивідуалізованого сервісу та екологічної філософії. Студент повинен визначити ключові елементи УТП та оформити таблицю 3.54, у якій відобразити складові апітерапевтичної концепції, їхній поточний стан, конкурентні аналоги та потенціал диференціації на ринку.

Таблиця 3.54

Формування унікальної торгової пропозиції рекреаційного готелю із впровадженням апітерапії

(студент заповнює самостійно)

Елемент УТП	**Опис**	**Переваги для гостей**	**Показники ефективності для готелю**
Апітерапевтичні процедури	Сон на вуликах, інгаляції, медові масажі	Поліпшення самопочуття, зниження стресу, релаксація	Зростання попиту на SPA-послуги, збільшення доходів
Апі-харчування	Страви та напої з використанням продуктів бджільництва	Підвищення імунітету, натуральне оздоровлення	Позитивні відгуки, зростання середнього чеку
Екологічна концепція	Натуральні матеріали, локальні ресурси	Відчуття близькості до природи	Формування еко-бренду
Персоналізовані програми	Індивідуальні апі-програми	Відчуття індивідуальної уваги	Повторні відвідування
Атмосфера тиші та релаксації	Зони спокою, мінімальний шум	Психоемоційне відновлення	Підвищення рейтингу задоволеності

Студент також має розкрити питання організації безпеки та відповідності санітарно-гігієнічним нормам при впровадженні апітерапії, зокрема оцінити ризики алергічних реакцій, необхідність попереднього анкетування гостей, інформовану згоду на участь у процедурах та залучення сертифікованих фахівців. У роботі слід пояснити, як дотримання стандартів безпеки впливає на довіру гостей та репутацію закладу.

У підсумковій частині студент повинен узагальнити значення апітерапії як інноваційного напряму розвитку рекреаційних готелів, показати її роль у формуванні унікальної торгової пропозиції, підвищенні конкурентоспроможності та створенні сталого туристичного продукту. Окремо необхідно обґрунтувати, яким чином впровадження апітерапії сприяє розвитку оздоровчого туризму та формує позитивний гостьовий досвід.

3.4. Використання сучасних методів управління якістю та оцінювання рівня обслуговування

Якість готельного обслуговування характеризується кількома взаємопов’язаними категоріями. Внутрішня якість проявляється через рівень технологічного виконання надання послуг, технічний стан і обслуговування обладнання, а також ефективність роботи окремих підрозділів готелю. Матеріальна якість відображається в оформленні та дизайні приміщень, меблів, інтер’єрних елементів та інших фізичних складових закладу. Нематеріальна якість представлена загальним рівнем комфорту, правдивістю рекламної інформації, музичним та атмосферним оформленням, тобто тими аспектами обслуговування, що створюють естетичне задоволення та приємну атмосферу перебування. Психологічна якість проявляється через гостинність, ввічливість, доброзичливість і професіоналізм персоналу. До цього додається також тривалість обслуговування, що включає час очікування, оперативність і швидкість надання послуг.

Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності зумовлюють посилення вимог до якості обслуговування та підвищення ефективності управлінських

процесів у готельних підприємствах. У контексті глобалізації ринку, зростання конкурентного тиску та цифровізації бізнес-процесів особливе значення набуває впровадження сучасних систем управління якістю та методик оцінювання рівня сервісу. Забезпечення стабільного високого рівня обслуговування виступає ключовим фактором формування споживчої лояльності, підвищення репутації готелю та зміцнення його конкурентоспроможності на ринку.

Методи управління якістю в готельно-ресторанній сфері базуються на принципах процесного підходу, безперервного вдосконалення та орієнтації на гостя як центральну ланку сервісного процесу. Міжнародні стандарти, такі як ISO 9001:2015, сприяють формуванню системного підходу до контролю та оптимізації операційної діяльності, забезпечуючи прозорість процесів, стандартизацію процедур і підвищення відповідальності персоналу.

Одночасно з цим готелі впроваджують концепції TQM (*Total Quality Management*), Lean-менеджменту, моделі SERVQUAL, методи бенчмаркінгу, KPI-орієнтоване управління та цифрову аналітику, що дозволяє комплексно оцінювати якість надання послуг та визначати напрями подальшого вдосконалення.

У готельному менеджменті застосовуються різноманітні концепції управління якістю, кожна з яких відрізняється об’єктами та методами контролю, а також спрямована на вирішення конкретних завдань, пов’язаних із забезпеченням високого рівня послуг і підвищенням конкурентоспроможності готельних підприємств. До таких концепцій належать система якості (Quality System), система, заснована на управлінні якістю (Quality Driven Management System), загальне управління якістю (Total Quality Management), забезпечення якості (Quality Assurance), управління якістю (Quality Control), статистичний контроль якості (Statistical Quality Control), система забезпечення якості (Quality Assurance System), менеджмент, спрямований на поліпшення якості (Management for Quality Improvement), тотальне управління якістю і продуктивністю (Total Quality and Productivity Management), управління

системою якості (Quality System Management) та інші системи управління якістю.

Концепція Total Quality Management (TQM) у готельному бізнесі передбачає активне залучення всього персоналу до безперервного вдосконалення послуг із метою досягнення максимальної задоволеності потреб гостей.

Ключові принципи включають:

- фокус на клієнта,
- лідерство керівництва,
- залучення співробітників,
- процесуальний підхід,
- системний підхід до управління,
- постійне вдосконалення,
- прийняття рішень на основі фактів
- взаємовигідні відносини з постачальниками.

Концепція Total Quality Management (TQM) у готельному бізнесі спрямована не лише на підвищення якості окремих послуг або продуктів, а насамперед на комплексне вдосконалення всієї організації в цілому, включаючи всі її ресурси — людські, фінансові, матеріальні та технологічні. Саме такий підхід дає змогу досягати оптимальних результатів у діяльності готелю. Ефективність реалізації TQM оцінюється за рівнем задоволеності клієнтів, фінансовими показниками підприємства та високою мотивацією персоналу.

Total Quality Management (TQM) розглядається як процес трансформації організації, орієнтований на якість і заснований на принципі безперервного поліпшення всіх аспектів її функціонування. Крім того, TQM являє собою систему загальних принципів, які забезпечують постійне вдосконалення роботи організації в цілому.

У межах готельного підприємства концепція TQM виступає стратегічним підходом до управління, що базується на комплексному та безперервному удосконаленні всіх процесів із метою забезпечення максимальної якості

обслуговування та формування довгострокової лояльності гостей. Вона передбачає системну інтеграцію принципів якості у всі аспекти діяльності готелю — від організації роботи персоналу, стандартизації процедур та управління ресурсами до оптимізації сервісних технологій, комунікацій із гостями та розвитку корпоративної культури. Головна ідея TQM полягає в тому, що якість є не лише результатом роботи окремого підрозділу чи співробітника, а колективною відповідальністю всього персоналу та невід'ємним елементом стратегічного управління готелем. У контексті індустрії гостинності концепція TQM базується на низці ключових принципів, що визначають її ефективність і практичну реалізацію.

По-перше, орієнтація на гостя є центральним компонентом, оскільки саме його потреби, очікування й рівень задоволеності визначають ефективність функціонування підприємства.

По-друге, концепція передбачає процесний підхід до управління, що означає чітке визначення, аналіз і вдосконалення всіх операційних процесів — від бронювання номерів до прибирання, харчового обслуговування, роботи рецепції та додаткових сервісів.

По-третє, концепція TQM акцентує увагу на необхідності активного залучення всього персоналу до процесу забезпечення високої якості послуг. Це включає регулярне навчання та підвищення кваліфікації співробітників, розвиток їхньої сервісної компетентності, створення сприятливого робочого середовища та формування високого рівня відповідальності кожного працівника за кінцевий результат діяльності готелю.

Система TQM також передбачає постійне вимірювання якості шляхом застосування як кількісних, так і якісних індикаторів: аналізу показників задоволеності гостей, оцінки ефективності внутрішніх процесів, моніторингу скарг і пропозицій, порівняння результатів з галузевими стандартами.

Впровадження TQM у готелі також потребує розвитку ефективної корпоративної культури, орієнтованої на високу якість, етичність, прозорість, відповідальність та внутрішню співпрацю. Важливою складовою є розроблення

й підтримання стандартів обслуговування, процедурних регламентів, цільових інструкцій, які забезпечують стабільність сервісу незалежно від зміни персоналу чи сезонних коливань попиту. Особливого значення набуває розвиток лідерства керівників, їх здатність мотивувати персонал, формувати бачення якісного сервісу та підтримувати атмосферу колективної причетності до вдосконалення роботи підприємства.

Застосування TQM дає змогу готелю досягти низки стратегічних переваг: підвищення задоволеності гостей, зростання репутації, формування конкурентних переваг, оптимізація витрат через ефективні процеси, підвищення продуктивності праці, зменшення кількості помилок і рекламацій. У довгостроковій перспективі TQM сприяє не тільки підвищенню якості обслуговування, а й забезпеченню сталої конкурентоспроможності підприємства на динамічному ринку гостинності.

Концепція *Total Quality Management* у готелі виступає комплексною філософією управління, яка інтегрує всі ресурси, процеси та людський потенціал з метою створення високоякісного сервісу, що відповідає або перевищує очікування гостей. Її впровадження є вагомою передумовою стратегічного розвитку готельного підприємства та досягнення високого рівня ефективності в умовах сучасних викликів туристичного ринку.

Під час проектування готельних підприємств впровадження концепції ***Total Quality Management (TQM)*** здійснюється як інтегрована система управління, що охоплює всі структурні підрозділи, технологічні процеси та сервісні операції, спрямована на формування стабільно високої якості обслуговування. Уже на етапі проєктування передбачено низку рішень, які забезпечують практичну реалізацію принципів TQM у майбутній діяльності готелю.

Одним із ключових елементів є стандартизація бізнес-процесів: розроблення детальних сервісних стандартів для всіх етапів взаємодії з гостем — від бронювання та реєстрації до виїзду й післяпродажного супроводу. Це включає проєктування спеціальних зон для швидкого реагування персоналу,

оптимальне розташування рецепції, concierge-стійки, бізнес-центру, пунктів issue resolution та інформаційних панелей, що сприяє мінімізації часу очікування та підвищенню комфорту.

Ефективне управління якістю готельних послуг повинно здійснюватися на основі розробки та впровадження політики й системи управління якістю готельного підприємства, що ґрунтується на стандартах і принципах Total Quality Management (TQM) та спирається на такі ключові положення:

- лідерська роль керівництва у всіх процесах впровадження інновацій та підвищення якості;
- орієнтація на потреби, очікування та вимоги клієнтів;
- активне залучення персоналу до вирішення завдань щодо підвищення якості готельних послуг;
- стимулювання, розвиток і безперервне підвищення кваліфікації працівників;
- застосування процесного та системного підходу до управління всіма аспектами діяльності;
- комп'ютеризація та автоматизація інформаційних процесів в управлінні та інших сферах функціонування готельного підприємства;
- розширення комунікації з клієнтами через Інтернет та цифрові канали зв'язку;
- вивчення й адаптація кращих практик та досвіду вітчизняних і зарубіжних готельних підприємств.

Такий підхід забезпечує комплексне підвищення ефективності управління якістю та формує основу для стабільного розвитку готельного бізнесу.

Важливим прикладом впровадження TQM є проєктування автоматизованих комунікаційних систем та системи моніторингу задоволеності гостей. Готель оснащується цифровими інструментами, які дозволяють збирати дані про поведінку споживачів, їхні потреби та проблемні точки у сервісному процесі. Автоматизовані термінали самообслуговування, мобільні ключі, інтегровані модулі для зворотного зв'язку й анкетування під час перебування

сприяють оперативній оцінці якості послуг, а програмне забезпечення сервісної аналітики дозволяє проводити регулярний аудит задоволеності, формувати рейтинги підрозділів та своєчасно реагувати на виявлені недоліки.

У межах проєктованої концепції готелю особлива увага приділяється побудові ефективної системи внутрішніх комунікацій та управління персоналом, що є ключовою вимогою TQM. Передбачено розвиток навчального центру на базі готелю — багатофункціонального тренінгового простору, де регулярно проводитимуться програми підвищення кваліфікації, майстер-класи з сервісної поведінки, воркшопи з управління конфліктами та стандартизації операцій. Створюється система наставництва для нових співробітників, а система KPI і мотиваційні програми прив'язуються не лише до продуктивності, а й до оцінок гостей, отриманих через цифрові канали.

У проєктованому готелі може бути реалізовано також концепцію ***сервісного бенчмаркінгу***, що передбачає порівняння ключових сервісних показників із найуспішнішими практиками галузі. Це сприяє адаптації кращих міжнародних стандартів — впровадженню мультиканальних сценаріїв комунікації, персоналізованих пропозицій, гнучких сервісних модулів, а також створенню відділу Guest Experience, відповідального за координацію всіх ініціатив TQM.

Завдяки системному впровадженню TQM готель може функціонувати як організація, орієнтована на безперервне вдосконалення, що забезпечує високу якість послуг, ефективність операцій, стійку конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до динамічних вимог сучасного ринку гостинності.

Оцінювання рівня сервісу здійснюється на основі поєднання кількісних і якісних показників, що відображають очікування, задоволеність та враження гостей. Найпоширенішими інструментами є анкетування, онлайн-опитування, моніторинг відгуків на цифрових платформах, метод «таємного гостя», порівняльний аналіз з конкурентами, а також система індексів — CSI (*Customer Satisfaction Index*), NPS (*Net Promoter Score*), CEI (*Customer Effort Index*).

Особливу роль відіграє використання цифрових технологій — CRM-систем, чат-ботів, платформ аналізу поведінки гостей, інтегрованих PMS-рішень, що забезпечують своєчасний збір і обробку даних, а також формування індивідуалізованого підходу до кожного клієнта.

Управління якістю у готелі охоплює організаційні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Ефективність функціонування системи якості залежить від компетентності персоналу, корпоративної культури, наявності внутрішніх стандартів, а також здатності керівництва адаптувати сучасні технології до специфіки роботи підприємства. Впровадження системи управління якістю сприяє комплексній оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці, збільшенню доходності та зміцненню стійкості функціонування готельного бізнесу.

У кваліфікаційній роботі доцільно відобразити поняття повної якості готельних послуг, яка розглядається як сукупність властивостей і характеристик, що забезпечують високий рівень задоволеності клієнтів, включаючи технічну, функціональну та етичну (соціальну) складові якості.

Особливу увагу слід приділити технічній якості готельних послуг, яка визначається рішеннями щодо матеріального забезпечення обслуговування гостей, застосуванням інноваційних технологій і «ноу-хау» у процесі надання послуг, рівнем механізації та автоматизації праці, а також наявністю сучасних інформаційних технологій для управління готельним господарством.

Функціональна якість оцінюється як здатність персоналу виконувати свої обов’язки на високому професійному рівні відповідно до встановлених стандартів обслуговування і відображає корисні властивості готельних послуг, а також специфіку процесу їх надання.

Етична (соціальна) якість визначається за конкретними показниками, враховуючи досвід функціонування підприємства, результати соціологічних та маркетингових досліджень, думку громадськості, що слугує основою формування привабливості готельного закладу та його послуг серед споживачів.

Крім того, рекомендується розробити та запропонувати шляхи практичного застосування внутрішніх стандартів проектованого готельного підприємства, які визначають загальні складові якості надання готельних послуг, що наведено у таблиці 3.55.

Таблиця 3.55

Складові якості послуг проектованого готельного підприємства

Складові якості послуг	Зміст складових якості послуг
Доступність (фізична і психологічна)	Контакт із співробітниками готелю повинен бути легким і приємним
Комунікації	Інформування клієнтів про послуги на зрозумілій мові, адаптованій до особливостей цільової групи
Компетентність	Наявність необхідних навичок і знань для надання послуг
Ввічливість	Уважність, ввічливість, дружелюбність персоналу
Надійність	Стабільність роботи, необхідний рівень забезпечується завжди, прийняті зобов'язання виконуються
Довіра	Репутація фірми, її чесність, гарантії серйозного відношення до гостей
Відповідальність	Повна відповідальність усім запитам клієнтів
Безпека	Захист від ризику фізичного, фінансового, морального
Відчутність	Матеріальне підтвердження послуг - приміщення, персонал тощо
Розуміння клієнта	Уміння розуміти специфічні потреби клієнта та пристосовуватись до них

Також доцільно запропонувати комплексну систему заходів із підвищення якості готельних послуг у проектованому засобі розміщення. Для удосконалення якості обслуговування як безперервного бізнес-процесу рекомендується застосовувати методологію бенчмаркінгу, тобто впровадження та адаптацію передових сучасних практик і інновацій. У готельному бізнесі до таких передових рішень належить використання нейромаркетингових технологій, зокрема робота з запахами, кольором, музичним супроводом бренду та неймінгом, а також впровадження персоніфікованого обслуговування

гостей, що забезпечує індивідуальний підхід і підвищує загальний рівень задоволеності клієнтів.

Загальні рекомендації:

- у процесі написання роботи необхідно постійно перевіряти відповідність змісту поставленим меті й завданням;
- перевагу слід надавати власним аналітичним висновкам, а запозичені думки супроводжувати посиланнями на джерела;
- доцільно використовувати графічні форми подання матеріалу (таблиці, схеми, інфографіку);
- пропозиції щодо вдосконалення окремих напрямів діяльності досліджуваного підприємства мають бути обґрунтованими та реалістичними, відповідати фактичним потребам закладу, чітко сформульованими та містити детальний опис способів їх реалізації. Ефективність запропонованих заходів слід підтвердити розрахунками (за можливості) або аргументовано довести логічними міркуваннями, зокрема зазначивши потенційне соціальне значення;
- текст має відповідати нормам наукового стилю української мови.

Висновки та пропозиції. У цій частині узагальнюються результати дослідження та оцінюється ступінь досягнення поставленої мети. Висновки повинні відповідати завданням, зазначеним у вступі, і можуть бути сформульовані у вигляді відповідей на такі запитання:

- чи виконано поставлене завдання;
- які труднощі виникали в процесі роботи;
- якими способами вони були подолані;
- яких результатів досягнуто.

Усі положення, наведені у висновках, мають спиратися на матеріали основної частини. Наприкінці доцільно подати пропозиції щодо подальших наукових або практичних досліджень з обраного напряму. Рекомендований обсяг — 1–2 сторінки.

Список використаних джерел. Кількість джерел у кваліфікаційній роботі бакалавра має становити приблизно 25–40 позицій. Список можна упорядкувати за:

- алфавітним принципом;
- видами джерел;
- або за порядком посилання у тексті.

Перевагу слід надавати науковим публікаціям, монографіям, офіційним документам, аналітичним звітам, матеріалам конференцій та електронним базам даних. Не рекомендується використовувати навчальні посібники та підручники, окрім тих, що містять актуальні довідкові матеріали.

Важливо, щоб усі джерела були сучасними (не старше п’яти років) і відповідали тематиці

2.2.2 Типові помилки при написанні кваліфікаційної роботи та шляхи їх уникнення.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю «Готельно-ресторанна справа» виступає важливим підсумковим етапом підготовки здобувача вищої освіти, який засвідчує рівень сформованості його професійних, аналітичних та дослідницьких компетентностей, а також демонструє здатність ефективно застосовувати теоретичні знання для розв’язання практичних завдань у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Якість виконання такої роботи значною мірою визначається умінням студента уникати типових помилок, що можуть виникати на різних етапах дослідження — починаючи від вибору теми та постановки завдань і закінчуючи оформленням результатів та їх захистом.

Практика підготовки кваліфікаційних робіт з готельно-ресторанної справи свідчить, що більшість недоліків має системний характер і пов’язана з недостатнім розумінням специфіки галузі, особливостей наукового дослідження у сфері сервісу, а також із порушенням методичних вимог. Часто студенти механічно переносять підходи з інших спеціальностей, не враховуючи прикладний, управлінський і клієнтоорієнтований характер готельно-

ресторанної діяльності. Це призводить до формального викладу матеріалу, втрати практичної цінності роботи та зниження її наукового рівня.

Однією з найбільш поширених помилок є некоректний вибір теми кваліфікаційної роботи. У сфері готельно-ресторанної справи тема має бути тісно пов’язана з реальними процесами функціонування підприємств індустрії гостинності, актуальними проблемами сервісу, управління якістю, організації виробничих процесів, маркетингу, кадрової політики, фінансово-економічної діяльності або впровадження інновацій. Типовою помилкою є вибір надто загальної теми, наприклад: «Розвиток ресторанного бізнесу в Україні». Подібне формулювання не дає змоги зосередитися на конкретному об’єкті дослідження та ускладнює досягнення поставленої мети. Правильнішим варіантом є формулювання теми з чітким визначенням об’єкта, наприклад: «Удосконалення системи управління якістю обслуговування в ресторані (на прикладі конкретного підприємства)».

Не менш поширеною є протилежна ситуація — *надмірна вузькість теми*, коли дослідження зводиться до аналізу одного незначного аспекту діяльності підприємства без можливості узагальнення результатів. Наприклад, тема «Особливості сервірування столів у ресторані класу “люкс”» не відповідає рівню кваліфікаційної роботи бакалавра, оскільки має переважно описовий характер. Більш коректним є розширене формулювання: «Вплив організації сервісних процесів на рівень задоволеності споживачів ресторану класу “люкс”».

Суттєві помилки виникають на етапі визначення *мети та завдань дослідження.* У роботах з готельно-ресторанної справи мета часто формується декларативно, без орієнтації на кінцевий практичний результат. Наприклад, помилковим є формулювання: «Метою роботи є вивчення діяльності ресторану». Натомість правильним вважається формулювання, що відображає результативність дослідження: «Метою кваліфікаційної роботи є розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності організації обслуговування в ресторані на основі аналізу його операційної діяльності».

Завдання роботи нерідко не узгоджуються з метою або мають описовий характер. Типова помилка — використання формулювань на кшталт «розглянути», «ознайомитися», «описати». У роботах з готельно-ресторанної справи доцільно використовувати дієслова аналітичного та прикладного спрямування: «проаналізувати», «оцінити», «обґрунтувати», «розробити», «запропонувати». Наприклад, замість завдання «описати діяльність готелю» слід формулювати «проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності готелю та визначити резерви підвищення його конкурентоспроможності».

Поширеною проблемою є неправильне визначення об’єкта та предмета дослідження. У кваліфікаційних роботах з готельно-ресторанної справи об’єктом має виступати процес або система, що функціонує в межах підприємства індустрії гостинності, тоді як предмет — конкретний аспект цього процесу. Типовою помилкою є ототожнення цих понять або їх надмірна абстрактність. Наприклад, некоректно: «Об’єкт дослідження — ресторанний бізнес, предмет — діяльність ресторану». Правильний варіант: «Об’єктом дослідження є система управління рестораном, предметом — організація процесів обслуговування споживачів у ресторані».

Значна кількість помилок пов’язана з роботою з джерелами інформації. У галузі готельно-ресторанної справи особливо важливо використовувати сучасні джерела, що відображають актуальні тенденції розвитку індустрії гостинності, міжнародний досвід, стандарти сервісу, інноваційні технології та цифрові рішення. Типовою помилкою є опора виключно на підручники або застарілі нормативні документи. Правильний підхід передбачає залучення наукових статей, галузевих звітів, матеріалів професійних асоціацій, статистичних даних, а також внутрішньої звітності підприємства.

Окремої уваги потребує проблема академічної доброчесності. У роботах студентів часто трапляються некоректні запозичення, відсутність посилань на джерела або механічне копіювання інформації з мережі Інтернет. Це особливо небезпечно для прикладної спеціальності, оскільки свідчить про відсутність власного аналізу. Прикладом помилки є дослівне відтворення опису стандартів

обслуговування без жодного коментаря. Натомість правильним є подання узагальненої інформації з обов'язковим аналізом її застосування на конкретному підприємстві та коректним бібліографічним посиланням.

Типовими є також структурні помилки. У кваліфікаційних роботах з готельно-ресторанної справи часто порушується логіка побудови розділів, коли теоретичний матеріал не пов'язаний з аналітичною частиною, а практичні рекомендації не ґрунтуються на результатах аналізу. Правильна структура передбачає послідовний перехід від теоретичних засад організації готельно-ресторанної діяльності до аналізу конкретного підприємства та розроблення практичних пропозицій.

Змістовною помилкою є описовий характер дослідження, коли студент обмежується констатацією фактів без їх критичної оцінки. Наприклад, перелік послуг готелю без аналізу їх рентабельності або відповідності очікуванням споживачів не має наукової цінності. Натомість доцільно аналізувати показники завантаженості номерного фонду, рівень задоволеності гостей, ефективність використання ресурсів і на цій основі формулювати висновки.

Часто у кваліфікаційних роботах відсутня або формально подана практична значущість. Типовою помилкою є загальне формулювання: «Результати роботи можуть бути використані в діяльності підприємства». Правильним є конкретизований підхід, наприклад: «Розроблені рекомендації щодо оптимізації роботи служби прийому та розміщення можуть бути використані адміністрацією готелю для скорочення часу обслуговування гостей та підвищення рівня їх задоволеності».

Мовностилістичні помилки також суттєво знижують якість роботи. У текстах нерідко трапляється розмовна лексика, емоційні оцінки або рекламні елементи, що є неприпустимими для наукового стилю. Наприклад, фраза «ресторан є дуже популярним і надзвичайно привабливим» повинна бути замінена на нейтральне формулювання: «ресторан характеризується стабільним попитом та високими показниками відвідуваності».

Поширеними є технічні помилки оформлення, зокрема недотримання вимог щодо шрифтів, інтервалів, нумерації сторінок, оформлення таблиць і рисунків. У роботах з готельно-ресторанної справи таблиці часто перевантажені даними без належного аналізу. Правильним підходом є подання таблиць як інструменту для узагальнення інформації з подальшим її інтерпретуванням у тексті.

Значні труднощі виникають під час формулювання висновків. Типовою помилкою є механічне повторення змісту розділів без узагальнення результатів. У висновках необхідно чітко показати, яким чином досягнуто мету роботи, які завдання виконано та які практичні результати отримано. Наприклад, замість загального твердження «у роботі проаналізовано діяльність ресторану» доцільно зазначити: «У результаті аналізу діяльності ресторану виявлено основні проблеми в організації обслуговування та обґрунтовано напрями їх усунення».

Окрему групу помилок становить недостатня підготовка до захисту кваліфікаційної роботи. Студенти спеціальності «Готельно-ресторанна справа» часто не можуть чітко аргументувати запропоновані рекомендації або пов’язати їх з реальними умовами функціонування підприємства. Успішний захист передбачає вміння стисло викласти основні результати дослідження, обґрунтувати їх практичну цінність та відповісти на запитання екзаменаційної комісії.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що типові помилки при виконанні кваліфікаційної роботи з готельно-ресторанної справи охоплюють усі етапи дослідження та мають як методологічний, так і практичний характер. Їх усвідомлення та системне запобігання сприяють підвищенню якості підготовки бакалаврів, формуванню професійного мислення та готовності до ефективної діяльності в індустрії гостинності.

3. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

3.1 Обсяг і правила оформлення кваліфікаційної роботи

Кваліфікаційна робота подається як в електронному, так і в паперовому вигляді. Текст друкується з одного боку аркуша (за винятком титульної сторінки) на білих аркушах формату А4 (210×297 мм) з щільністю паперу 80 г/м², після чого роботу прошивають. Паперовий примірник повинен повністю відповідати електронній версії, набраній у програмі Microsoft Office Word та збереженій у відповідному форматі. Файл слід називати із зазначенням освітнього рівня (бакалаврського), прізвища здобувача та року захисту, наприклад: Кваліфікаційна (бакалаврська)_Петренко_2025.rtf.

Комп'ютерне оформлення кваліфікаційної (бакалаврської) роботи передбачає використання шрифту Times New Roman розміром 14 кегль із автоматичним кольором тексту. Міжрядковий інтервал становить 1,5, інтервал між абзацами — 0, відступ першого рядка — 1,25 см. Поля сторінки встановлюють таким чином: верхнє та нижнє — по 2 см, ліве — 3 або 2,5 см, праве — 1 або 1,5 см; відстань від тексту до колонтитулів зверху та знизу — 1,5 см. За такого форматування на одній сторінці міститься не менше 29 рядків, а один друкований аркуш орієнтовно відповідає 24 сторінкам суцільного тексту.

Нумерація сторінок здійснюється наскрізно арабськими цифрами. Усі сторінки враховуються в загальній послідовності, однак титульна сторінка номер не містить. На всіх наступних сторінках номер проставляють у верхньому або нижньому правому колонтитулі, використовуючи шрифт Times New Roman, 11 кегль.

Обсяг кваліфікаційної роботи становить приблизно 50–60 сторінок друкованого комп'ютерного тексту без урахування додатків.

Кожну структурну частину роботи, зазначену у змісті, необхідно починати з нової сторінки, за винятком підрозділів, пунктів і підпунктів, які входять до складу розділів. Назви підрозділів відокремлюють від попереднього тексту одним порожнім рядком.

В основному тексті дозволяється графічно виділяти окремі слова курсивом або підкресленням, тоді як назви структурних елементів виділяють напівжирним шрифтом і великими літерами.

Заголовки основних структурних частин **(ВСТУП, ЗМІСТ, РОЗДІЛИ, ВИСНОВКИ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ, ДОДАТКИ, АНОТАЦІЯ)** друкують великими літерами, напівжирним шрифтом, по центру сторінки, без абзацного відступу.

Заголовки підрозділів оформлюють напівжирним шрифтом, звичайними літерами (перша — велика), із абзацним відступом та вирівнюванням за шириною сторінки. Крапку в кінці не ставлять. Якщо заголовок складається з двох і більше речень, їх розділяють крапкою.

Заголовки пунктів і підпунктів (за наявності) друкують звичайним шрифтом, із абзацного відступу, підбір до тексту, виділяючи напівжирним накресленням. У кінці таких заголовків ставиться крапка.

Відстань між заголовком і текстом (крім пунктів і підпунктів) повинна становити три–чотири інтервали, тобто один порожній рядок.

До загального обсягу кваліфікаційної роботи не включаються додатки, список використаних джерел, а також таблиці й рисунки, що повністю заповнюють сторінку. Водночас усі сторінки цих елементів підлягають наскрізній нумерації.

Нумерація елементів основного тексту здійснюється арабськими цифрами без використання знака «№». Кожен елемент, окрім номера, повинен мати назву. Підрозділи нумерують у межах відповідного розділу: номер підрозділу формується з номера розділу та порядкового номера підрозділу, які розділяють крапкою. У кінці номера також ставлять крапку, що відокремлює його від назви. Наприклад, оформлення у тексті:

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Сутність і особливості підприємств готельно-ресторанного

господарства

На відміну від елементів основного тексту, заголовки таких структурних частин кваліфікаційної (бакалаврської) роботи, як ЗМІСТ, ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, ВСТУП, ВИСНОВКИ, СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ та ЛІТЕРАТУРА, не нумеруються порядковими цифрами.

Ілюстрації (фотографії, креслення, схеми, графіки, карти) позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах відповідного розділу, за винятком тих, що розміщені у Додатках. Номер ілюстрації складається з номера розділу та порядкового номера ілюстрації, які розділяють крапкою; перед назвою ілюстрації також ставиться крапка. Наприклад, 2.2 означає другий рисунок другого розділу.

Номер ілюстрації, її назву та пояснювальні підписи розташовують послідовно під самою ілюстрацією. Якщо в розділі міститься лише одна ілюстрація, її нумерацію здійснюють відповідно до загальних правил. Усі елементи рисунка або схеми мають бути згруповані разом. Наприклад:

Чинники, що визначають комфортність внутрішнього простору готелю, наведені на рис. 2.2.

Екологічний комфорт	**Функціональний комфорт**	**Естетичний комфорт**
Температура повітря	Захист від зовнішнього середовища	Композиція приміщення
Освітленість	Безпека	Кольорове рішення
Інсоляція	Зберігання особистих речей	Освітлення
Вологість повітря	Ділові контакти	Обробка поверхонь
Вентиляція	Відпочинок, сон	Декоративні деталі
Шумовий режим	Розваги	Озеленення
Відсутність вібрації	Харчування	Світлозвуковий ефект
	Особиста гігієна	Розстановка меблів
	Функціональне зонування	
	Раціональний набір обладнання	

Рисунок 2.2 – Чинники комфорту внутрішнього простору готелю

Таблиці нумерують послідовно в межах відповідного розділу, за винятком тих, що розміщені у додатках. Над заголовком таблиці у правому верхньому куті розташовують напис «Таблиця» курсивом разом із її номером.

Номер таблиці формується з номера розділу та порядкового номера таблиці, розділених крапкою, наприклад: «Таблиця 2.2» (друга таблиця другого розділу). На наступному рядку, по центру сторінки, напівжирним шрифтом вказують назву таблиці.

Якщо в розділі міститься лише одна таблиця, її нумерацію здійснюють відповідно до загальних правил. У разі перенесення таблиці на іншу сторінку слово «Таблиця» та її номер ставлять лише над першою частиною, а над іншими частинами таблиці пишуть: «Продовження таблиці» із зазначенням номера, наприклад: «Продовження таблиці 2.2» або «Закінчення таблиці 2.2». Наприклад:

У таблиці 2.2 наведена класифікація номерів в Україні за ДСТУ 4527:2006.

Таблиця 2.2

Класифікація готельних номерів в Україні за ДСТУ 4527:2006

Типи номерів	Комплектація номера	Кількість проживаючих	Комплектація санвузла	Додаткові зручності
1	2	3	4	5
Класифікація готельних номерів за типами				
Президентський апартамент	Три і більше житлові кімнати (спальня, кабінет, вітальня / їдальня)	1-2 особи	Один повний (умивальник, ванна / джакузі, душ, унітаз, біде) і один або більше додаткових санвузлів для гостей	Міні-кухня або кухонна ніша

Закінчення таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Стандарт (назва номеру); номер 1-ї категорії	Одна житлова кімната	1-2 особи	Повний санвузол (умивальник, ванна / душ, унітаз)	
Номер 2-ї категорії	Одна житлова кімната	1-2 особи	Неповний санвузол (умивальник і унітаз)	

Формули у випускній роботі, на які є посилання в тексті, оформлюють за допомогою редактора формул і нумерують у межах відповідного розділу. Номер формули складається з номера розділу та порядкового номера формули, розділених крапкою. Номери розташовують біля правого поля аркуша на рівні відповідної формули у круглих дужках, наприклад: (2.1) — перша формула

другого розділу. Наприклад:

Коефіцієнт використання номерного фонду (завантаження) визначається за формулою:

$$К_з = \frac{К_{опл}}{П}, \qquad (3.1)$$

де Кз – коефіцієнт завантаження номерного фонду;

Копл – кількість оплачених місце-днів;

П - фактичне число місце-діб в експлуатації.

Цитування та посилання на використані джерела літератури здійснюються таким чином: під час підготовки випускної роботи студент робить посилання на джерела, зазначені у бібліографічному списку. Посилання подають у тексті в квадратних дужках після згадування джерела, вказуючи його номер за переліком, наприклад: [14] або [18, с. 5]. Якщо вказується кілька джерел, їх розділяють крапкою з комою: [4; 10] або [2–12]. При посиланні на розділи, підрозділи, пункти, підпункти, рисунки, таблиці, формули, рівняння або додатки необхідно зазначати їхні номери, наприклад: «у розділі 3», «відповідно до 3.4.5», «рис. 2.4», «за формулою (4.1)», «у рівнянні (2.10)», «у додатку А», «у табл. 2.3». При повторних посиланнях на таблиці або ілюстрації допускається використання скорочення «див.» (наприклад, див. рис. 1.2).

Список використаних джерел розміщують після висновків і він повинен містити бібліографічні описи всіх матеріалів, що були використані під час підготовки роботи. До нього включають нормативно-правові акти (закони України, укази Президента, постанови урядових органів), наукові статті, монографії, матеріали з Інтернету та інші джерела. Усі бібліографічні відомості мають бути оформлені відповідно до чинних вимог ВАК України.

Додатки оформлюють як продовження основного тексту на наступних сторінках роботи у порядку їх посилань у тексті. Кожен додаток починають з нової сторінки, надруковуючи над заголовком слово «Додаток ___» із

відповідною великою літерою позначення (наприклад, Додаток В). Заголовок розташовують нижче, малими літерами з першої великої, симетрично до тексту сторінки. Додатки позначають послідовно великими літерами українського алфавіту, за винятком літер Ґ, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ь.

3.2 Основні вимоги до доповіді та візуального супроводження Загальні принципи підготовки доповіді.

Загальні положення щодо підготовки доповіді. Доповідь до випускної кваліфікаційної роботи є складовою частиною захисту та являє собою підготовлену усну промову студента, у якій стисло викладено основні результати проведеного дослідження, висновки та пропозиції.

Метою доповіді є послідовне, логічне та аргументоване представлення змісту роботи, демонстрація рівня професійної компетентності, уміння узагальнювати отримані результати та обґрунтовувати їх практичну або наукову значущість.

Якісна доповідь є важливим чинником успішного захисту, оскільки вона формує загальне враження про рівень підготовки студента. Результативність виступу значною мірою залежить від уміння чітко формулювати думки, логічно вибудовувати виклад матеріалу та впевнено презентувати основні положення дослідження.

Виступ має бути не лише відтворенням підготовленого тексту, а й демонстрацією вміння студента комунікувати з аудиторією, логічно і послідовно висвітлювати результати власної роботи, підкреслювати актуальність обраної теми та особистий внесок у вирішення поставлених завдань.

Під час захисту члени екзаменаційної комісії (ЕК) оцінюють:

- актуальність теми та відповідність висновків поставленим завданням;
- повноту та змістовність основної частини;

- якість роздаткових матеріалів і відповідність представленої інформації;
- характеристику наукового керівника (переваги та недоліки роботи);
- рецензію на роботу;
- дотримання вимог до оформлення та структури;
- правильність оформлення списку використаних джерел.

Доповідь повинна бути попередньо узгоджена з науковим керівником, який перевіряє її зміст, логіку викладу та відповідність темі роботи. Оформлення доповіді може бути здійснене у довільній формі, однак має відповідати вимогам академічного стилю.

Структура та обсяг доповіді. Тривалість доповіді має становити 5–7 хвилин. Орієнтовно 1 сторінка тексту відповідає 2 хвилинам виступу, тому оптимальний обсяг становить 2,5–3,5 сторінки друкованого тексту (шрифт Times New Roman, 14 кегль, міжрядковий інтервал 1,5). Необхідно суворо дотримуватися регламенту виступу. Доповідь повинна мати чітку логічну структуру та складатися з трьох основних частин:

- Вступ (постановка проблеми).
- Основна частина (результати проведеного дослідження).
- Висновки та рекомендації (апробація результатів).

До орієнтовної структури доповіді доцільно включити такі елементи:

- привітання та вступне слово — представлення себе, теми дослідження та його актуальності. Тут доцільно коротко мотивувати вибір теми та підкреслити значення дослідження для сучасного готельно-ресторанного бізнесу (Розділ 1.3);
- актуальність теми, мета і завдання дослідження, об’єкт і предмет — обґрунтування необхідності дослідження, визначення мети, формулювання завдань та уточнення об’єкта й предмета дослідження (Розділи 1.1–1.2);
- характеристика підприємства та його послуг — опис організації, основних підрозділів, послуг готелю або ресторану, профілю гостей та особливостей організації роботи (Розділ 2.1);

- аналіз організаційно-виробничих процесів — представлення технологічної схеми обраного підприємства, опис роботи кухні, номерного фонду, ресторанного обслуговування; обґрунтування норм, стандартів та технологічних карт (Розділ 2.2);
- оцінка конкурентного середовища та ринкового позиціонування — аналіз конкурентів, сильних і слабких сторін підприємства, визначення потенційних можливостей і загроз на ринку (Розділ 2.3);
- виявлення проблем та резервів підвищення ефективності діяльності — ідентифікація слабких місць у процесах обслуговування та виробництва, пропозиції щодо оптимізації (Розділ 2.4);
- розробка нової концепції та УТП — презентація пропонованих змін, інновацій, гастрономічних або сервісних рішень, унікальної торгової пропозиції (Розділ 3.1, 3.3);
- удосконалення організації сервісних і виробничих процесів — пояснення запропонованих технологічних змін, обґрунтування вибору обладнання, норм і стандартів, розробка меню, рецептур та процедур обслуговування (Розділ 3.2);
- розширення спектру послуг та формування унікальної пропозиції — опис нових сервісів, тематичних заходів, гастрономічних подій, програм дозвілля та активностей для гостей (Розділ 3.3);
- використання сучасних методів управління якістю та оцінювання обслуговування — демонстрація систем контролю, анкетування гостей, оцінки якості страв та послуг, моніторингу ефективності впроваджуваних рішень (Розділ 3.4);
- загальні висновки та рекомендації — підсумок проведеного дослідження, ключові рекомендації для розвитку підприємства та перспективи впровадження концепції;
- завершення доповіді — подяка слухачам, готовність відповісти на запитання.

Текст доповіді слід оформляти від другої або третьої особи, наприклад: *«Запропоновано такі рекомендації…», «Нами отримано такі результати…»*.

Вимоги до візуального супроводження. Візуальний супровід є невід'ємним елементом захисту і представлений у вигляді презентації (набору слайдів), що ілюструє основні результати роботи. Презентація має відображати сутність доповіді, підсилюючи сприйняття інформації членами ЕК.

До складу презентації можуть входити: короткі текстові тези, схеми, таблиці, діаграми, графіки, фотографії, моделі, формули та висновки. Відібраний ілюстраційний матеріал повинен бути інформативним, наочним та узгодженим із висновками роботи.

Основні вимоги до оформлення презентації:

- кількість слайдів — 10–12;
- на кожному слайді — не більше 6–8 рядків тексту;
- шрифт — не менше 24 pt;
- кольорова гама — стримана, контрастна, без перевантаження фону;
- усі рисунки, таблиці, діаграми мають бути пронумеровані та підписані;
- слайди розташовуються у тій самій послідовності, що й зміст доповіді;
- цифрові дані повинні бути чітко видимими, контрастними та не перевантаженими.

Основні принципи підготовки візуального супроводу. Візуальний супровід є невід'ємною складовою публічного представлення результатів наукового дослідження, зокрема під час захисту кваліфікаційної роботи бакалавра. У сучасних умовах саме презентація виступає ключовим інструментом комунікації між доповідачем та аудиторією, дозволяючи не лише структурувати матеріал, а й акцентувати увагу на найбільш важливих результатах дослідження. Для спеціальності «Готельно-ресторанна справа» візуальний супровід має особливе значення, оскільки галузь індустрії

гостинності тісно пов’язана з поняттями сервісу, іміджу, естетики та візуального сприйняття.

Підготовка презентації до захисту кваліфікаційної роботи не зводиться до механічного перенесення тексту дослідження на слайди. Навпаки, презентація повинна доповнювати усну доповідь, посилювати її зміст і допомагати аудиторії краще зрозуміти логіку проведеного дослідження. Невміння правильно підготувати візуальний супровід часто призводить до втрати уваги слухачів, перевантаження інформацією та зниження загального враження від захисту, навіть за умови якісно виконаної письмової роботи.

Одним із базових принципів підготовки візуального супроводу є ***актуальність***. Вона передбачає відповідність змісту слайдів темі кваліфікаційної роботи, меті та завданням дослідження, а також сучасному стану проблеми, що розглядається. У презентації повинні бути відображені саме ті аспекти, які є ключовими для розуміння суті дослідження, а не другорядні або допоміжні відомості. Типовою помилкою студентів є включення до презентації загальнотеоретичної інформації, яка не має безпосереднього зв’язку з результатами власного дослідження. Натомість доцільно зосереджуватися на актуальних даних, авторських висновках, результатах аналізу діяльності конкретного підприємства готельно-ресторанної сфери та запропонованих рекомендаціях.

Актуальність візуального супроводу також означає відповідність представлених матеріалів сучасним тенденціям розвитку галузі. Для готельно-ресторанної справи це може бути відображення інноваційних підходів до сервісу, цифровізації бізнес-процесів, клієнтоорієнтованих стратегій, стандартів якості обслуговування. Використання застарілих схем, даних або прикладів знижує цінність презентації та створює враження поверхневого опрацювання теми.

Другим важливим принципом є ***стислість***. Презентація повинна містити мінімум тексту та максимум змісту. Це означає, що на слайдах слід розміщувати не повні абзаци з кваліфікаційної роботи, а ключові тези,

формулювання мети та завдань, узагальнені результати аналізу, основні висновки та рекомендації. Перевантажені текстом слайди ускладнюють сприйняття інформації, відволікають увагу слухачів і спонукають доповідача просто зачитувати текст, що є грубою помилкою під час захисту.

Стислість передбачає вміння відокремлювати головне від другорядного. Наприклад, замість детального опису фінансово-економічних показників діяльності готелю або ресторану доцільно подати узагальнену таблицю чи діаграму з ключовими показниками, супроводжуючи її коротким коментарем під час доповіді. Такий підхід дозволяє зберегти логіку викладу та водночас не перевантажувати презентацію надмірною інформацією.

Не менш важливим є принцип ***логічності***. Презентація повинна мати чітку структуру та послідовність викладення матеріалу, що відповідає логіці кваліфікаційної роботи та усної доповіді студента. Зазвичай структура презентації включає вступну частину з обґрунтуванням актуальності теми, формулюванням мети та завдань, основну частину з коротким викладом теоретичних положень і результатів аналізу, а також завершальну частину з висновками та практичними рекомендаціями.

Порушення логіки подання матеріалу є однією з типових помилок під час підготовки візуального супроводу. Наприклад, передчасне представлення рекомендацій без пояснення результатів аналізу або хаотичне чергування теоретичних і практичних слайдів ускладнює розуміння доповіді. Логічно вибудувана презентація дозволяє членам екзаменаційної комісії легко простежити хід думок студента та оцінити обґрунтованість отриманих результатів.

Принцип ***інформативності*** тісно пов’язаний зі стислістю, однак має власну специфіку. Інформативна презентація містить лише ті дані, які є необхідними для розуміння суті дослідження та підтвердження його результатів. До таких даних належать ключові статистичні показники, результати опитувань споживачів, узагальнені фінансові показники, результати

порівняльного аналізу, а також ефекти від упровадження запропонованих заходів.

Типовою помилкою є ***включення до презентації великої кількості другорядних даних***, які не аналізуються під час доповіді та не мають прямого зв'язку з висновками роботи. Наприклад, демонстрація багатосторінкових таблиць без пояснення їх змісту не лише не підвищує інформативність презентації, а й ускладнює її сприйняття. Натомість доцільно подавати узагальнені результати у вигляді графіків, схем або діаграм із чітко визначеними акцентами.

Виразність і наочність є принципами, що безпосередньо пов'язані з візуальною складовою презентації. Вони передбачають використання якісних графічних елементів, зрозумілих схем, діаграм, ілюстрацій та фотографій, які доповнюють усну доповідь і полегшують сприйняття інформації. Для спеціальності «Готельно-ресторанна справа» доцільним є використання візуальних матеріалів, що відображають особливості організації сервісу, планування приміщень, елементи інтер'єру, логіку обслуговування клієнтів.

Водночас надмірне використання декоративних елементів, анімації, яскравих кольорів або нестандартних шрифтів є поширеною помилкою. Презентація повинна мати стриманий, професійний вигляд і відповідати академічному характеру захисту кваліфікаційної роботи. Колірна гама має бути узгодженою, шрифти — читабельними, а всі графічні елементи — функціональними, а не декоративними.

Важливою складовою якісного візуального супроводу є ***узгодженість*** презентації з усною доповіддю. Слайди не повинні дублювати текст доповіді, а мають виступати її логічним доповненням. Доповідач повинен орієнтуватися в змісті кожного слайду, вміти пояснити представлені дані та пов'язати їх із загальною логікою дослідження. Читання тексту зі слайдів створює негативне враження та свідчить про недостатню підготовку студента.

Особливу увагу слід приділяти ***оформленню завершальних слайдів презентації.*** Висновки повинні бути чіткими, узагальненими та відповідати

меті й завданням дослідження. Практичні рекомендації мають бути сформульовані конкретно та, за можливості, підкріплені очікуваними результатами їх упровадження. Саме ці елементи презентації формують у членів екзаменаційної комісії загальне враження про рівень підготовки студента.

Грамотно підготовлена доповідь і візуальний супровід дозволяють повноцінно та переконливо представити результати дослідження, продемонструвати глибоке розуміння обраної теми, логіку проведеного аналізу та належний рівень професійної підготовки здобувача вищої освіти. Дотримання принципів актуальності, стислість, логічності, інформативності, виразності та наочності є запорукою успішного захисту кваліфікаційної роботи та формування позитивного професійного іміджу майбутнього фахівця у сфері готельно-ресторанної справи.

4. ЗАХИСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

4.1 Перевірка роботи керівником

Після завершення написання випускної кваліфікаційної роботи студент подає її на розгляд науковому керівнику для підготовки офіційного відгуку.

Відгук є обов’язковим документом, що містить характеристику виконаної роботи, оцінку її якості, відповідності встановленим вимогам і рекомендації щодо можливості допуску до захисту.

У відгуку необхідно висвітлити такі аспекти:

- відповідність змісту випускної кваліфікаційної роботи визначеній меті, завданням і темі дослідження;
- рівень наукової обґрунтованості, повноти, якості та новизни отриманих результатів;
- ступінь самостійності, ініціативності та творчого підходу студента під час виконання роботи;
- уміння здобувача працювати з науковою літературою, нормативними документами та іншими джерелами інформації;

- здатність проводити аналітичні розрахунки, інтерпретувати результати, формулювати теоретичні узагальнення та практичні рекомендації;
- можливі напрями практичного застосування результатів випускної кваліфікаційної роботи.

У заключній частині відгуку науковий керівник має зробити висновок щодо рівня підготовки студента, оцінити відповідність роботи кваліфікаційним вимогам спеціальності та надати рекомендацію про допуск або недопуск роботи до захисту.

Якщо у відгуку містяться незначні зауваження, студент зобов'язаний ознайомитися з ними, внести відповідні зміни та подати на захист роботу з урахуванням виправлень. Факт усунення зауважень має бути підтверджений письмово у вигляді додаткових пояснень або доповнень до основного тексту роботи.

У разі наявності суттєвих недоліків, що не дозволяють рекомендувати роботу до захисту, студент повинен виконати повторне доопрацювання, після чого повторно подати роботу на перевірку з позначкою «Повторна», додаючи попередній варіант і всі зауваження керівника.

Під час перевірки КР найчастіше виявляються такі недоліки:

1) Невідповідність теми, структури та змісту роботи — назва не узгоджується з фактичним змістом або логічною побудовою дослідження.

2) Запозичення матеріалів без посилань — дослівне копіювання текстів із підручників, наукових праць або інших джерел.

3) Плагіат — копіювання бакалаврських робіт чи інтернет-матеріалів без зазначення авторства. Такі роботи не допускаються до захисту.

4) Порушення обсягу — перевищення рекомендованого ліміту (не більше 50 сторінок основного тексту).

5) Порушення логічної структури — відсутність послідовності викладу, слабкий зв'язок між розділами, неузгоджені переходи між частинами тексту.

6) Повторення інформації — дублювання змістових положень, стилістичні та мовні помилки.

7) Недотримання мовних норм — невдале використання службових слів, що порушує логіку викладу (зокрема: «отже», «таким чином», «по-перше», «далі» тощо).

8) Невірне розміщення матеріалу — розкриття суті теми у вступі замість основної частини.

9) Використання застарілих або недостовірних даних, що не відображають сучасних тенденцій галузі.

10) Помилки у структурі роботи — неправильна нумерація сторінок, відсутність назв розділів у змісті.

11) Відсутність або неправильне оформлення посилань — відсутність вказівки сторінок джерел, невідповідність текстових посилань бібліографічному списку.

12) Неповні бібліографічні описи — відсутні автор, назва праці, рік видання, місце публікації або сторінки.

13) Неправильне оформлення інтернет-джерел — необхідно зазначати автора, назву матеріалу, назву сайту, адресу сторінки та дату останнього оновлення.

4.2. Порядок допуску до захисту

Порядок допуску студента до захисту випускної кваліфікаційної роботи є важливим етапом завершення освітнього процесу та має ґрунтуватися на чітко регламентованих процедурах, які забезпечують об’єктивність, прозорість і відповідність установленим стандартам вищої освіти. Рішення про допуск студента до захисту ухвалюється завідувачем кафедри на підставі поданих матеріалів, що повинні включати остаточний варіант випускної кваліфікаційної роботи, відгук наукового керівника, рецензію (якщо це передбачено освітньою програмою), підтвердження відповідності роботи вимогам академічної доброчесності, а також інші документи, визначені внутрішніми нормативними

актами закладу вищої освіти. Факт допуску до захисту засвідчується відповідним записом на титульному аркуші роботи, що підтверджує готовність студента до публічної презентації результатів власного дослідження.

Оцінювання представлених студентом матеріалів здійснюється насамперед з позиції змістової та технічної відповідності вимогам освітньої програми та стандартів спеціальності. Завідувач кафедри перевіряє, чи виконана робота в обсязі, передбаченому робочою програмою, чи відповідає вона затвердженій темі, наскільки чітко і повно розкрито завдання, визначені у завданні на виконання роботи. Не менш важливим є аналіз структури роботи: логічна побудова розділів, послідовність подачі матеріалу, відповідність змісту меті та завданням, якість наукової аргументації, обґрунтування отриманих результатів, рівень самостійності та оригінальності. Значну роль відіграє також форма подання матеріалу: грамотність, дотримання вимог академічного письма, правильність оформлення таблиць, рисунків, посилань та списку використаних джерел.

Необхідним елементом процедури допуску є перевірка роботи на відповідність принципам академічної доброчесності. У більшості закладів вищої освіти застосовуються системи антиплагіату, які дозволяють визначити рівень текстових збігів та виявити можливі порушення. Проте результати перевірки є лише допоміжним інструментом; остаточне рішення щодо академічної доброчесності роботи приймається науковим керівником та завідувачем кафедри, які аналізують характер збігів, коректність цитування, наявність посилань на використані джерела. Якщо рівень оригінальності є недостатнім або наявні підозри щодо недоброчесних практик (плагіат, фабрикація чи фальсифікація даних), студенту може бути запропоновано доопрацювати роботу або її окремі розділи.

Важливою складовою допуску до захисту є наукове керівництво. Відгук наукового керівника містить характеристику виконаної студентом роботи, ступінь самостійності, відповідність поставленим завданням, оцінку наукової новизни та практичної цінності отриманих результатів. Науковий керівник

також засвідчує, що робота виконана саме студентом, під його керівництвом, і відповідає вимогам кафедри та освітньої програми. У випадку, якщо керівник виявляє суттєві недоліки або ознаки плагіату, він має право не рекомендувати роботу до захисту. Така рекомендація є підставою для ухвалення завідувачем кафедри рішення про недопуск.

У разі ухвалення завідувачем кафедри негативного рішення щодо допуску до захисту, питання обов'язково виноситься на засідання кафедри за участю наукового керівника та інших викладачів, які можуть надати фахову оцінку ситуації. Метою такого розгляду є забезпечення колегіальності та об'єктивності, а також недопущення упередженості під час прийняття рішення. На засіданні кафедри аналізуються причини недопуску: невідповідність змісту темі, грубі методологічні помилки, недотримання вимог до структури та оформлення, низький рівень опрацьованості джерел, відсутність самостійного внеску студента, недостатня якість експерименту або аналітичної частини. Особлива увага приділяється порушенню академічної доброчесності — наявність плагіату понад допустимі межі, несанкціоноване використання чужих результатів, неправдиві дані або сфальсифіковані результати досліджень.

За результатами засідання складається витяг із протоколу, у якому фіксуються обґрунтовані мотиви недопуску студента до захисту, а також рекомендації щодо подальших дій. Якщо студент має можливість і час на доопрацювання, кафедра може надати новий термін для виправлення недоліків. Якщо ж порушення є суттєвими та унеможливлюють завершення роботи, витяг із протоколу кафедри додається до проекту наказу про відрахування студента. У такому випадку робота вважається невиконаною, а студент не виконав вимог освітньої програми. Наявність документального підтвердження причин недопуску є необхідною умовою прозорості прийнятого рішення та дотримання прав студента.

Процедура допуску до захисту виконує також виховну та профілактичну функцію. Вона мотивує студентів відповідально ставитися до виконання випускної роботи, дотримуватися академічних норм, планувати дослідження

завчасно та уникати ситуацій, які можуть спричинити негативні наслідки. З іншого боку, прозорий порядок допуску забезпечує довіру до результатів освітньої діяльності, посилює репутацію кафедри та закладу вищої освіти, сприяє формуванню високих академічних стандартів.

Особливу увагу у процесі допуску слід приділяти комунікації між студентом, науковим керівником та кафедрою. Чітке інформування про календарний план виконання роботи, етапи її перевірки, строки подання матеріалів, вимоги до оформлення та критерії оцінювання дозволяє мінімізувати ризики непорозумінь. Студент повинен мати можливість отримувати консультації, своєчасні зауваження та рекомендації щодо вдосконалення роботи. Позитивний досвід таких взаємодій сприяє розвитку навичок самостійної наукової діяльності, критичного мислення та відповідального ставлення до результатів власної роботи.

Таким чином, порядок допуску до захисту випускної кваліфікаційної роботи є комплексним механізмом, що поєднує змістову, організаційну, регуляторну та етичну складові. Він забезпечує відповідність підсумкової роботи студента стандартам вищої освіти, гарантує дотримання академічної доброчесності, сприяє підвищенню якості освітнього процесу та захищає як інтереси студента, так і репутацію освітньої установи. Допуск до захисту виступає не лише формальною процедурою, а й важливим підсумковим етапом освітньої підготовки, який засвідчує здатність студента виконувати наукове дослідження, аналізувати отримані дані та презентувати результати роботи в академічному середовищі.

4.3. Підготовка роботи до захисту

Перед остаточним друкуванням кваліфікаційної роботи студент має ретельно відредагувати весь текст**.** У завершеному варіанті повинна простежуватися логічна послідовність викладу**,** єдність змісту та взаємозв’язок між розділами.

Рекомендується представити науковому керівнику не менше двох редакцій роботи. Після першої перевірки керівник висловлює зауваження, які студент має врахувати у фінальному варіанті. Перед поданням роботи слід перевірити:

- відсутність граматичних, стилістичних і друкарських помилок;
- логічність викладу та відповідність назв розділів їх змісту;
- точність цитувань, правильність оформлення посилань і бібліографічного списку;
- коректність написання числівників і термінів.

Ретельна перевірка фінального варіанту є показником відповідального ставлення автора до своєї праці та поваги до наукового керівника, рецензента і членів комісії.

Після остаточного редагування студент і керівник ставлять свої підписи на титульному аркуші. Оформлену та зброшуровану роботу студент подає на кафедру не пізніше ніж за два тижні до захисту.

Дата подання фіксується методистом кафедри на титульному аркуші. Без цієї позначки робота вважається не зданою. Несвоєчасне подання прирівнюється до нез'явлення на захист.

Якщо робота подана із запізненням, вона не повертається на доопрацювання і оцінюється в тому вигляді, у якому була здана. У разі порушення термінів без поважних причин студент втрачає право на відмінну оцінку**.**

Остаточно оформлену роботу, підписану студентом (на титульному та останньому аркушах) і керівником (на титульному аркуші), студент передає методисту кафедри за 3–5 днів до захисту. Після цього завідувач кафедри приймає рішення про допуск до захисту.

4.4. Попередній захист роботи

Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи є обов'язковим етапом завершення підготовки здобувача вищої освіти до публічного захисту.

Це проміжна форма контролю якості виконаного дослідження, яка дозволяє оцінити ступінь готовності роботи, визначити наявні недоліки та надати студенту професійні рекомендації щодо їх усунення. Попередній захист проводиться на кафедрі у встановлені терміни — зазвичай за 2–3 тижні до основного захисту, що забезпечує достатній час для доопрацювання роботи та покращення її змісту й оформлення.

Кожен студент зобов'язаний пройти попередній захист незалежно від спеціальності та форми навчання, адже він є невід'ємною складовою освітнього процесу. Випускна кваліфікаційна робота, представлена здобувачем на цьому етапі, повинна бути виконана на 100%. Це означає, що усі розділи мають бути завершені, проаналізовані та оформлені відповідно до вимог кафедри та освітньої програми. Допускаються лише незначні технічні недоліки, які не впливають на зміст дослідження: дрібні помилки в оформленні таблиць або рисунків, окремі неузгодженості у списку використаних джерел, відсутність частини графічних або презентаційних матеріалів, що будуть підготовлені до дня основного захисту.

Попередній захист, як правило, проводиться у форматі розширеного засідання кафедри або спеціально створеної комісії викладачів, до складу якої входять наукові керівники, відповідальні за випуск, фахівці з дисциплін, дотичних до теми дослідження, а також представники адміністрації кафедри. Такий склад комісії забезпечує різнобічний аналіз роботи та надання студенту комплексних, професійно обґрунтованих рекомендацій. Наявність кількох експертів дозволяє розглянути роботу не лише з наукового, а й із практичного боку, визначити рівень її актуальності, новизну, професійну цінність та методологічну правильність.

Під час попереднього захисту студент має виступити з короткою доповіддю, у якій необхідно стисло, логічно та послідовно викласти сутність власного дослідження: обґрунтувати вибір теми, визначити мету та завдання роботи, презентувати основні структурні елементи, описати методи, що були використані під час дослідження, охарактеризувати отримані результати та

сформулювати висновки й практичні рекомендації. Такий формат виступу сприяє розвитку навичок академічної комунікації, вміння узагальнювати великий обсяг інформації та презентувати свою роботу перед професійною аудиторією.

Після доповіді студент відповідає на запитання членів комісії, які можуть стосуватися як змісту роботи, так і методологічних аспектів, аналізу отриманих даних, логіки побудови дослідження, правильності оформлення роботи відповідно до академічних вимог. Запитання дозволяють визначити, наскільки добре студент орієнтується у матеріалі, чи глибоко він розуміє предмет дослідження, наскільки самостійно виконав роботу та чи здатний аргументовано захищати власні наукові положення.

Основною метою попереднього захисту є виявлення змістових, структурних, логічних і технічних недоліків у роботі, а також рекомендація шляхів їх ефективного усунення. Комісія може звернути увагу на недостатню аргументованість окремих положень, неточності у формулюваннях, слабку аналітичну складову, відсутність логічних переходів між розділами, неповноту огляду літератури або неправильне оформлення списку джерел. Особливе значення приділяється дотриманню принципів академічної доброчесності — правильному цитуванню, наявності посилань, оригінальності тексту, коректності подання даних.

Попередній захист також виконує функцію репетиції основного захисту. Він дає студенту можливість оцінити якість свого виступу, перевірити здатність чітко викладати думки, правильно розподіляти час доповіді, орієнтуватися в усіх розділах роботи та адекватно реагувати на запитання. Після попереднього захисту здобувач має уявлення про типові зауваження та питання, які можуть виникнути у членів екзаменаційної комісії під час основного захисту, що дозволяє підготуватися більш якісно та впевнено.

У результаті попереднього захисту студент отримує перелік рекомендацій щодо доопрацювання роботи, усунення недоліків та підготовки презентаційних матеріалів. За потреби кафедра може визначити обов’язкові правки, без

внесення яких студент не буде допущений до основного захисту. В окремих випадках — при наявності суттєвих недоліків — студенту можуть надати додатковий строк для доопрацювання або повторного проходження попереднього захисту. Таким чином, попередній захист виконує не каральну, а корегувальну та навчальну функцію, спрямовану на підвищення якості кінцевого результату.

Загалом попередній захист є невід'ємним елементом якісної підготовки випускної роботи. Він забезпечує контроль якості дослідження, формує у студента компетентності наукового аналізу та презентації результатів, а також сприяє підвищенню рівня якості підсумкових кваліфікаційних робіт на кафедрі та у закладі вищої освіти в цілому

4.5. Рецензування кваліфікаційної роботи

Процедура рецензування випускної кваліфікаційної роботи є важливим етапом оцінювання рівня підготовки здобувача та якості виконаного ним дослідження. Рецензія виступає незалежною професійною оцінкою, яка підтверджує об'єктивність і справедливість результатів кваліфікаційної атестації. Саме тому до організації рецензування висуваються чіткі вимоги як щодо строків, так і щодо складу рецензентів, змісту документа та порядку його оформлення.

Рецензенти затверджуються деканом факультету на підставі подання завідувача випускової кафедри. Такий порядок забезпечує прозорість процедури та гарантує, що до рецензування залучаються фахівці, які не пов'язані безпосередньо з виконанням роботи студента. Серед рекомендованих кандидатур можуть бути викладачі університету (крім співробітників тієї кафедри, де виконувалась робота), наукові співробітники дослідницьких інститутів, викладачі інших закладів вищої освіти, фахівці-практики, керівники підприємств або експерти певної професійної галузі. Такий підхід дозволяє забезпечити різнобічний аналіз роботи, підсилює її практичну орієнтацію та сприяє формуванню об'єктивної оцінки.

Залучення до рецензування зовнішніх спеціалістів або представників роботодавців є важливою складовою підготовки висококваліфікованих фахівців, оскільки дозволяє оцінити рівень відповідності знань та навичок студента сучасним вимогам ринку праці, а також визначити потенціал практичного застосування результатів дослідження. Рецензент несе академічну відповідальність за об’єктивність оцінювання, тому його професійна компетентність та неупередженість є ключовими умовами якісного рецензування.

Термін перевірки роботи та підготовки рецензії становить до 10 календарних днів з моменту отримання рецензентом повного пакета матеріалів. Цей термін може бути скоригований залежно від академічного графіка, але загальне правило — рецензент повинен мати достатньо часу для ґрунтовного аналізу роботи. До матеріалів, які передаються рецензенту, належать: повний текст випускної роботи, технічні завдання, додатки, графічні матеріали (за потреби), а також відгук наукового керівника. Наявність цього пакета дозволяє рецензенту оцінити роботу комплексно, враховуючи як зміст, так і якість підготовки студента в процесі виконання дослідження.

Рецензія повинна бути структурованою, логічною та відповідати встановленим вимогам кафедри. Стандартний зміст рецензії включає кілька обов’язкових блоків.

Першим елементом є **оцінка актуальності теми дослідження**. Рецензент визначає, наскільки тема відповідає сучасним науковим тенденціям, потребам галузі або реальним проблемам виробництва. Обґрунтування актуальності є важливим, оскільки демонструє, чи здатен студент працювати з сучасними інформаційними джерелами, орієнтуватися в професійній сфері та визначати перспективні напрямки розвитку науки чи технологій.

Наступним пунктом є **аналіз повноти та якості виконання роботи**. У цьому розділі рецензент оцінює логічність побудови, відповідність структури роботи вимогам, глибину опрацювання теоретичного розділу, коректність методів дослідження, обґрунтованість отриманих результатів, а також їх

новизну та значущість. Особлива увага приділяється тому, наскільки чітко студент сформулював мету та завдання, чи виконані вони у повному обсязі, а також чи досягнуто очікуваних результатів.

Третім розділом рецензії є **характеристика наукової, технічної та практичної цінності дослідження**. Рецензент визначає, чи має дослідження практичний ефект або потенціал для впровадження, чи може бути використане у професійній діяльності, а також чи містить робота елементи наукової новизни. Для певних спеціальностей важливо оцінити технічні аспекти виконання: точність розрахунків, адекватність моделей, використання сучасних методів аналізу тощо.

Четвертим компонентом є **оцінка рівня сформованості дослідницьких навичок студента**. Рецензент визначає, наскільки здобувач здатен аналізувати інформацію, порівнювати різні джерела, робити логічні узагальнення та формулювати обґрунтовані висновки. Особливу увагу приділяють самостійності мислення студента, умінню застосовувати наукові методи та підходи, а також здатності критично оцінювати власні результати.

Ще одним важливим елементом рецензії є **опис сильних сторін і недоліків роботи**. Рецензент підкреслює, які розділи виконано на високому рівні, які методи використано найбільш ефективно, що свідчить про професійність та підготовленість студента. Одночасно зазначаються недоліки — як змістові, так і технічні. Це можуть бути неточності у формулюваннях, помилки у розрахунках, слабка аргументація певних положень, недостатній огляд джерел, не до кінця розкриті аспекти теми або порушення вимог до оформлення. Важливо, щоб зауваження були конструктивними та спрямованими на можливість покращення роботи.

У рецензію також включається **оцінка якості оформлення роботи**. Рецензент звертає увагу на відповідність тексту вимогам стандартів, правильність оформлення таблиць, ілюстрацій, списку використаних джерел, додатків, а також загальну культуру подання матеріалу. Оформлення є

важливою частиною академічної культури, тому оцінка цього аспекту входить до обов’язкових критеріїв рецензування.

Завершальний блок рецензії містить **загальний висновок**, у якому рецензент підсумовує оцінку роботи, визначає її відповідність поставленим завданням, фаховим компетентностям освітньої програми та вимогам до випускних кваліфікаційних досліджень. Він також формулює судження про теоретичну та практичну значущість одержаних результатів та виставляє **підсумкову оцінку**, яка рекомендується для врахування екзаменаційною комісією під час основного захисту.

Приклад оформлення рецензії та її змістові вимоги містяться у **додатку Є,** який може бути використаний студентами та рецензентами як зразок. Це забезпечує єдині стандарти рецензування та сприяє підвищенню якості оцінювання випускних робіт.

4.6. Захист кваліфікаційної роботи

Захист проводиться на відкритому засіданні Екзаменаційної комісії (ЕК)**.** Студент подає:

- ілюстративні матеріали (графіки, таблиці, схеми, плакати тощо);
- електронний носій із повним текстом роботи;
- відгук наукового керівника;
- рецензію рецензентів.

Порядок проведення захисту:

1) Презентація роботи (5–7 хвилин).
2) Відповіді на запитання членів комісії.
3) Озвучення відгуку та рецензії.
4) Відповідь студента на зауваження керівника й рецензента.

4.7. Оцінювання кваліфікаційної роботи

Захист випускної кваліфікаційної роботи (ВКР) є завершальним етапом підготовки здобувача вищої освіти, що підтверджує рівень сформованості його

професійних компетентностей, здатність до самостійного наукового пошуку та вміння презентувати отримані результати. Захист проводиться на відкритому засіданні Екзаменаційної комісії (ЕК), склад якої затверджується наказом ректора відповідно до чинних нормативних документів університету та Міністерства освіти і науки України.

Перед початком процедури захисту студент повинен надати секретарю ЕК повний пакет документів, що підтверджують завершення ним усіх етапів роботи над ВКР та відповідність її вимогам освітньої програми. До основних матеріалів належать:

- *ілюстративні матеріали*, підготовлені у вигляді презентації, графіків, таблиць, схем, інфографіки, плакатів або моделей. Вони мають відображати ключові результати дослідження та сприяти кращій візуалізації складних процесів чи статистичних даних;

- *електронний носій* (USB-накопичувач або інший формат, визначений університетом) із повним текстом роботи, додатками та матеріалами, що підтверджують самостійність виконання;

- *відгук наукового керівника*, у якому подається характеристика роботи студента, його дослідна компетентність, самостійність виконання, сильні сторони та недоліки;

- *рецензії від зовнішнього та внутрішнього рецензента*, затверджена у встановленому порядку.

Усі матеріали перевіряються секретарем комісії та передаються голові ЕК для затвердження. Без повного комплекту документів студент не допускається до процедури захисту.

Засідання ЕК проводиться відповідно до графіка, затвердженого деканом факультету. Формат засідання є відкритим: на ньому можуть бути присутні інші викладачі, студенти, представники роботодавців та зацікавлені особи. Це підкреслює публічність процедури та сприяє забезпеченню принципів академічної доброчесності.

Перед початком захисту голова ЕК:

- оголошує порядок роботи;
- представляє членів комісії;
- інформує присутніх про критерії оцінювання та тривалість кожного етапу;
- повідомляє прізвище студента та тему його роботи.

Процедура захисту складається з декількох послідовних етапів, кожен із яких має власну функцію в оцінюванні рівня підготовки здобувача:

1. Презентація роботи (5–7 хвилин). Студент у стислому форматі представляє свою дослідницьку роботу. Презентація має бути структурованою та відображати:

- актуальність дослідження і причини вибору теми;
- мету та завдання роботи;
- об’єкт і предмет дослідження;
- наукові методи, використані у процесі роботи;
- основні результати: моделі, розрахунки, експерименти, формули, порівняльний аналіз, статистичні дані тощо;
- наукову новизну, практичну цінність і можливість впровадження;
- висновки та рекомендації.

Презентація повинна бути логічною, лаконічною, аргументованою, базуватися на фактичних даних та відповідати академічному стилю. Допускається використання цифрових технологій (PowerPoint, Canva, графічні редактори), мультимедійних матеріалів, моделей і коротких відео, якщо вони безпосередньо ілюструють результати дослідження.

2. Відповіді на запитання членів комісії. Після виступу члени ЕК ставлять студенту запитання, що стосуються:

- теоретичних аспектів теми;
- методів і підходів, використаних у роботі;
- джерел інформації та наукової літератури;
- обґрунтованості отриманих результатів;
- практичної застосовності запропонованих рішень;

- статистичної достовірності даних.

Запитання можуть бути як уточнювальними, так і проблемними, спрямованими на виявлення глибинного розуміння теми. Змістовні відповіді свідчать про рівень теоретичної підготовки студента, його здатність до наукових дискусій та уміння аргументувати власні висновки.

У деяких випадках комісія може запропонувати студенту здійснити швидкий розрахунок, пояснити вибір методики, обґрунтувати використання конкретного обладнання або інтерпретувати графік чи діаграму. Цей блок є одним із ключових у загальному оцінюванні.

3. Озвучення відгуку та рецензії. Секретар або голова ЕК зачитує відгук наукового керівника та рецензію рецензента. У цих документах міститься:

- оцінка актуальності теми;
- характеристика методологічного рівня дослідження;
- визначення повноти вирішення поставлених завдань;
- оцінка новизни й практичної значущості результатів;
- коментарі щодо структури, логіки викладу та якості оформлення;
- перелік недоліків;
- загальний висновок та рекомендована оцінка.

Озвучення цих документів забезпечує прозорість процесу, дає можливість студенту почути думки фахівців, а комісії — зіставити власне сприйняття роботи з рецензійними оцінками.

4. Відповідь студента на зауваження керівника та рецензента. Після оголошення рецензій студенту надається слово для коментарів. Він може:

- погодитися з певними зауваженнями та пояснити, у чому полягає недоопрацювання;
- аргументовано спростувати некоректні чи дискусійні твердження;
- уточнити моменти, що могли бути неправильно інтерпретовані рецензентом;
- підкреслити, які пропозиції були враховані під час доопрацювання тексту.

Цей етап є важливим показником рівня наукової культури здобувача: уміння вести конструктивний діалог, критично оцінювати зауваження та адекватно реагувати на фахову критику.

Після завершення відкритої частини засідання комісія переходить до закритої наради. Оцінювання здійснюється відповідно до критеріїв, визначених університетом, серед яких:

- відповідність змісту ВКР темі та вимогам освітньої програми;
- рівень теоретичної та методичної підготовки студента;
- наукова новизна та практичність роботи;
- самостійність виконання;
- якість презентації;
- повнота відповідей на запитання;
- вміння аргументувати власні висновки;
- дотримання норм академічної доброчесності.

У разі виявлення академічного плагіату або інших порушень доброчесності комісія має право ухвалити рішення про незадовільну оцінку та недопуск студента до повторного захисту у поточному навчальному році.

Після обговорення голова ЕК оголошує підсумкову оцінку та рішення щодо присвоєння відповідного освітнього ступеня.

Результати захисту фіксуються у протоколі засідання та підписуються всіма членами комісії. На основі протоколу деканат формує наказ про завершення навчання та видачу дипломів. У випадку отримання незадовільної оцінки студент має право на повторний захист у строки, визначені університетом.

Шкала оцінювання:

90–100 балів (А) — відмінно: робота виконана повністю, змістовно, без помилок, з високим рівнем аналізу, доповідь аргументована, відповіді чіткі, оформлення бездоганне.

75–89 балів (B–C) — добре: робота виконана якісно, проте з незначними недоліками; аналіз проведено частково; консультації відвідувалися нерегулярно.

60–74 бали (D–E) — задовільно: робота має змістові недоліки, неповне використання джерел, окремі порушення структури чи оформлення.

до 59 балів (F–X) — незадовільно: суттєві помилки, відсутність логіки, порушення вимог до оформлення, пропуски консультацій. Робота підлягає доопрацюванню.

Результати захисту (оцінка та рішення ЕК про присудження кваліфікації) оголошуються у день захисту після оформлення протоколу засідання.

У разі незгоди з оцінкою студент має право подати апеляцію, яка розглядається комісією негайно після оголошення результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Бойко, М. Г., Грішина, Л. А. Організація готельно-ресторанного господарства. — Київ: Центр учбової літератури, 2021. — 312 с.
2. Чепель, Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: управління, технології, стандартизація. — Львів: Новий Світ–2000, 2022. — 280 с.
3. Афанасьєва, Л. М. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу. — Одеса: ОНЕУ, 2023. — 245 с.
4. Козловський, В. В. Сервіс у закладах гостинності. — Київ: Кондор, 2020. — 198 с.
5. Ткаченко, Т. І. Туризм і гостинність: сучасні тенденції та управління. — Київ: КНЕУ, 2021. — 320 с.
6. Богдан, Н. В. Технологія продукції ресторанного господарства. — Київ: Ліра, 2022. — 275 с.
7. Писаревський, І. М. Інновації у сфері гостинності та ресторанного бізнесу. — Харків: ХНЕУ ім. Кузнеця, 2023. — 210 с.
8. Дирда, О. В. Менеджмент якості в індустрії гостинності. — Київ: НАУ, 2021. — 230 с.
9. Коваленко, О. І. Управління персоналом у ресторанному бізнесі. — Київ: Ліра-К, 2023. — 220 с.
10. Артеменко, Г. М. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства. — Київ: Центр учбової літератури, 2022. — 205 с.
11. Мазаракі, А. А., Колесніков, О. В. Економіка та організація готельного господарства. — Київ: КНТЕУ, 2020. — 300 с.
12. Семенов, В. Ф. Сучасні стандарти сервісу в готельному бізнесі. — Харків: Право, 2023. — 185 с.
13. Собчук, І. О. Фуд-тренди 2020–2024: рослинна кухня та технології приготування. — Київ: Гастрономічна культура, 2023. — 15 с.
14. Ярошенко, С. М. Emotional Hospitality: вплив емоційного сервісу на поведінку гостей. — К.: Сервісологія, 2023. — 16 с.

15. Марченко, Л. Цифрові технології в ресторанному бізнесі: е-сервіс, ERP, CRM. — Журнал «Готельно-ресторанний менеджмент», 2022. — 18 с.

16. Лазаренко, О. М. Модернізація готельно-ресторанного сервісу в умовах цифровізації. — Бізнес Інформ, 2021. — 15 с.

17. Бабенко, М. В. Тенденції розвитку ресторанного сервісу в Україні. — Журнал «Економіка та держава», 2021. — 14 с.

18. Гончаренко, В. Підходи до управління якістю у готелях. — Журнал «Соціально-економічний розвиток регіонів», 2022. — 13 с.

19. Ключник, Т. Інноваційні кулінарні технології в ресторанах. — Журнал «Харчова наука і технологія», 2023. — 10 с.

20. Walker, J. R. Introduction to Hospitality. — Harlow: Pearson, 2022. — 560 p.

21. Писаревський, І. М. Інновації у сфері гостинності та ресторанного бізнесу. *Вісник ХНЕУ ім. Кузнеця*, 2023, № 4, с. 45–52.

22. Гончаренко, В. І. Підходи до управління якістю у готелях. *Соціально-економічний розвиток регіонів*, 2022, № 3, с. 112–119.

23. Семенов, В. Ф. Стандарти сервісу для сучасних готелів України. *Сервісологія*, 2023, № 2, с. 33–41.

24. Козловський, В. В. Проблеми сервісного обслуговування в готельно-ресторанній сфері. *Економіка і організація*, 2020, № 6, с. 15–21.

25. Чепель, Н. О. Удосконалення технології управління персоналом у HoReCa. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2022, № 3, с. 104–112.

26. Афанасьєва, Л. М. Моделі операційного управління готельним підприємством. *ГРМ*, 2023, № 1, с. 28–39.

27. Лазаренко, О. М. Модернізація готельно-ресторанного сервісу в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*, 2021, № 10, с. 150–156.

28. Коваленко, О. І. Професійні компетенції працівників HoReCa в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та менеджмент*, 2021, № 7, с. 64–73.

29. Артим, І. Я. Управління операційними процесами в готелях середньої місткості. *Туристичний бізнес: сучасні виклики*, 2020, № 2, с. 87–93.

30. Ковальчик, О. Механізми забезпечення сервісної якості в ресторанах. *Економічний простір*, 2022, № 9, с. 102–108.

31. Бабенко, М. В. Тенденції розвитку ресторанного сервісу в Україні. *Економіка та держава*, 2021, № 7, с. 52–56.

32. Ключник, Т. В. Інноваційні кулінарні технології в ресторанах. *Харчова наука і технологія*, 2023, № 1, с. 41–47.

33. Собчук, І. О. Фуд-тренди 2020–2024: оновлення гастрономічної культури. *Гастрономічна культура*, 2023, № 2, с. 55–62.

34. Ярошенко, С. М. Emotional Hospitality: вплив емоційного сервісу на лояльність гостей. *Сервісологія*, 2023, № 1, с. 22–30.

35. Мельник, А. П. Моделювання ресторанних технологічних процесів у контексті Lean-менеджменту. *Харчові технології*, 2021, № 5, с. 90–98.

36. Семенюк, Н. Ю. Розвиток концепції відкритої кухні ресторану. *Готельно-ресторанний бізнес*, 2022, № 3, с. 63–70.

37. Онищенко, Л. С. Впровадження локальних продуктів у меню сучасного ресторану. *Науковий вісник НУХТ*, 2020, № 6, с. 77–82.

38. Білоцерківська, М. Г. Технології холодних страв в умовах сучасних гастротрендів. *Харчова промисловість*, 2019, № 4, с. 44–49.

39. Гарькава, О. Інновації в технологіях обслуговування ресторану. *Проблеми харчування*, 2021, № 1, с. 101–108.

40. Діденко, Ю. С. Меню-інжиніринг у підприємствах ресторанного господарства. *Менеджмент та підприємництво*, 2023, № 2, с. 56–66.

41. Марченко, Л. Цифрові технології в ресторанному бізнесі: ERP, CRM. *Готельно-ресторанний менеджмент*, 2022, № 2, с. 37–45.

42. Костенко, В. С. Вплив цифрових сервісів на досвід гостей готелю. *Туризм і гостинність*, 2021, № 9, с. 12–20.

43. Гриценко, О. О. Проблеми впровадження онлайн-бронювання у малих готелях України. *Економічний вісник*, 2020, № 4, с. 91–98.

44. Луценко, Н. С. Сучасні технології управління сервісом у готельній справі. *Вісник КНТЕУ*, 2021, № 5, с. 103–110.

45. Петренко, І. О. Використання CRM у готельному бізнесі: український досвід. *Бізнес Інформ*, 2022, № 8, с. 119–125.

46. Дорошенко, Т. А. Готельні інновації: мобільні ключі, самостійний check-in. *Сервісологія*, 2022, № 2, с. 41–48.

47. Савченко, В. Кібербезпека готельних систем. *Інформаційні технології і суспільство*, 2023, № 3, с. 88–95.

48. Жук, В. В. Послуги готелів категорії 3*: оцінювання задоволеності гостей. *Гостинність і туризм*, 2019, № 6, с. 51–59.

49. Ковтун, А. М. Готельний revenue management: методичний аналіз. *Вісник економіки транспорту*, 2023, № 1, с. 74–80.

50. Омельченко, Л. О. Вплив соціальних мереж на туристичну поведінку. *Маркетинг і реклама*, 2020, № 11, с. 34–41.

51. Іванова, Т. М. Вплив навчання персоналу на якість обслуговування готелю. *Сервісологія*, 2023, № 3, с. 57–64.

52. Петрик, С. О. Мотиваційні механізми в HoReCa. *Менеджмент та HR*, 2021, № 4, с. 44–51.

53. Клименко, С. А. Програми лояльності в готельно-ресторанній сфері. *Маркетинг і менеджмент*, 2020, № 2, с. 99–106.

54. Кузьменко, Р. С. Психологія гостя в умовах цифрового сервісу. *Психологія і суспільство*, 2022, № 1, с. 73–81.

55. Гримак, А. В. Поведінкові чинники гостя в ресторані: аналіз прийняття рішень. *Соціально-економічні студії*, 2023, № 2, с. 122–131.

Додаткова література (нові джерела)

56. Walker, J. R. Introduction to Hospitality. — Harlow: Pearson, 2022. — 560 p.

57. Jones, P., Hillier, D. Hospitality Operations: A Systems Approach. — London: Routledge, 2020. — 430 p.

58. Lillicrap, D., Cousins, J. Food and Beverage Service. — London: Hodder Education, 2022. — 380 p.

59. Ivanov, S., Webster, C. Robots in Tourism and Hospitality. — Bingley: Emerald Publishing, 2021. — 240 p.

60. Sigala, M., Rahimi, R., Theodoulidis, B. (eds.). Digital Transformation in Hospitality. — Cham: Springer, 2021. — 300 p.

61. Buhalis, D., Leung, R. Smart Hospitality: Applications and Opportunities. — Berlin: Springer, 2020. — 295 p.

62. Baum, T., Deery, M., Han, J. Human Resource Management for the Hospitality Industry. — New York: Routledge, 2021. — 410 p.

63. Kimes, S. Revenue Management for Hospitality. — New York: Cornell University Press, 2020. — 212 p.

64. Kasimati, E., Giousmpasoglou, C. Sustainability in Hospitality: Theory and Practice. — Bingley: Emerald, 2022. — 284 p.

65. Gursoy, D., Chi, C. Managing Guest Experience in Hospitality. — London: Routledge, 2021. — 310 p.

66. Law, R., Buhalis, D. Artificial Intelligence Applications in Hospitality. — London: Routledge, 2023. — 260 p.

67. Huang, G., Wang, W. Smart Hotel Systems: Automation, IoT and Innovation. — Singapore: Springer, 2021. — 220 p.

68. Li, X., Chen, Y. Big Data Analytics in Tourism and Hospitality. — Cham: Springer, 2020. — 298 p.

69. Kandampully, J. Service Management Principles in Hospitality. — New York: Wiley, 2021. — 330 p.

70. Binkhorst, E., Brand, E. Co-creation in Hospitality: Digital Customer Journey. — London: Routledge, 2022. — 240 p.

71. Ransley, J., ed. Hotel Asset Management: Optimising Values. — London: Routledge, 2021. — 350 p.

72. Morosan, C., Bowen, J. E-Hospitality and Consumer Behaviour. — New York: Routledge, 2021. — 290 p.

73. Murthy, V. Hospitality Analytics: Data-Driven Approaches. — Chicago: Hyatt Research Press, 2022. — 235 p.

74. Torres, E. Guest Satisfaction and Loyalty in Hospitality. — London: Routledge, 2020. — 280 p.

75. Noone, B. Hospitality Revenue Innovation: Pricing, Demand Forecasting, Analytics. — New York: Cornell Press, 2023. — 260 p.

76. Cousins, J., O'Gorman, K. Culinary Arts and Food Service Systems. — London: Routledge, 2021. — 350 p.

77. Harrington, R. Food Innovation and Culinary Science. — New York: Wiley, 2020. — 250 p.

78. Allen, H. Restaurant Management: Concepts and Applications. — Harlow: Pearson, 2021. — 315 p.

79. Evanich, L. Restaurant Operations: Technology and Efficiency. — New York: McGraw-Hill, 2022. — 280 p.

80. Miller, A. Sustainable Foodservice Operations. — London: Routledge, 2021. — 260 p.

81. Sanchez, R. Modern Menu Engineering and Food Cost Control. — Chicago: HMA Press, 2022. — 205 p.

82. Stevenson, K. Plant-Based Cuisine Innovations in Foodservice. — London: Academic Press, 2023. — 220 p.

83. Garcia, M. Restaurant Service Excellence: Standards and Technologies. — New York: Routledge, 2021. — 290 p.

84. Taylor, P. Digital Restaurants: Automation, Robotics, Efficiency. — Berlin: Springer, 2024. — 240 p.

85. Hansen, V. Food Safety Management in Hospitality. — New York: Wiley, 2020. — 300 p.

86. Jones, T. Sustainable Hospitality Business Models. — London: Springer, 2022. — 275 p.

87. Brammer, S. Responsible Tourism and Hospitality. — Oxford: Oxford University Press, 2021. — 260 p.

88. Dwyer, L. Hospitality Economics and Sustainability. — London: Routledge, 2020. — 315 p.

89. Kim, S., Lee, H. Environmental Management for Hotels and Restaurants. — Singapore: Springer, 2019. — 230 p.

90. Hall, C. M. Crisis Management in Tourism and Hospitality. — London: Routledge, 2020. — 300 p.

91. Schmidt, A. Food Safety Risk Assessment in HoReCa. — New York: Wiley, 2021. — 210 p.

92. Sparks, B. Inclusive Hospitality: Guest Diversity and Accessibility. — London: Routledge, 2023. — 240 p.

93. Brunner-Sperdin, A. Customer Experience Strategies in Tourism. — Springer, 2021. — 260 p.

94. Fuchs, M. Hospitality Analytics and Performance Indicators. — London: Academic Press, 2022. — 295 p.

95. Yeoman, I. Future Trends in Hospitality and Tourism. — London: Routledge, 2024. — 330 p.

96. Buhalis, D., Sinarta, Y. Real-time co-creation and customer experience in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 2019, 78, pp. 1–9.

97. Ivanov, S., Webster, C. Adoption of robots and automation in hotels: a systematic review. *Tourism Management Perspectives*, 2020, 35, pp. 100–110.

98. Gretzel, U., Koo, C. Smart hospitality: opportunities for value creation. *Electronic Markets*, 2021, 31(3), pp. 561–574.

99. Mariani, M., Borghi, M. Digital transformation in the hospitality sector: drivers and barriers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2021, 33(5), pp. 1713–1736.

100. Tussyadiah, I., Park, S. When guests accept robots: psychological drivers of adoption. *Annals of Tourism Research*, 2020, 81, pp. 102–117.

101. Shin, H., Kang, J. Service automation in hotels: customer readiness and perceived quality. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2022, 13(2), pp. 234–250.

102. Morosan, C. Biometrics and security in hotel check-ins. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2021, 62(1), pp. 36–49.

103. Kuo, C.-M., Chen, L. Mobile check-in technologies and guest satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 2022, 100, pp. 103–115.

104. Filieri, R., Lin, Z. Online reviews in hospitality: impacts on guest decisions. *Tourism Management*, 2021, 83, pp. 104–118.

Noone, B., Mattila, A. AI-driven revenue management in hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2023, 64(3), pp. 254–270.

105. Batat, W. Gastrophysics and multisensory dining experiences. *Food Quality and Preference*, 2019, 71, pp. 39–47.

106. Lyu, J., Hwang, J. Plant-based cuisine acceptance in restaurants: consumer perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 2022, 102, pp. 110–121.

107. Choi, Y., Parsa, H. Sustainability practices in restaurants and customer reactions. *Journal of Foodservice Business Research*, 2020, 23(4), pp. 345–360.

108. Kim, M., Hall, C. Menu engineering based on behavioral economics. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 2021, 30(1), pp. 67–85.

109. Sharma, A., Nicolau, J. COVID-19 and restaurant recovery strategies. *Tourism Management*, 2020, 84, pp. 104–119.

110. Gursoy, D., Chi, C. Safety perceptions in restaurants post-pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 2021, 95, pp. 106–116.

111. Liu, P. Food delivery platforms and customer experience. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 2023, 55, pp. 180–190.

112. Suh, E., Hwang, J. Emotional design in foodservice environments. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2020, 32(3), pp. 1120–1138.

113. Soriano, D., Fox, J. Kitchen automation and operational efficiency. *International Journal of Hospitality Management*, 2024, 112, pp. 120–133.

114. Marques, C., Reis, F. Local products in restaurant menus: authenticity and customer loyalty. *Journal of Culinary Science & Technology*, 2021, 19(5), pp. 482–499.

115. Chan, E., Okumus, F. Service excellence in modern hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 2020, 87, pp. 102–113.

116. Goh, E., Nguyen, S. Guest experience management: systematic literature review. *Cornell Hospitality Quarterly*, 2021, 62(4), pp. 427–445.

117. Han, H., Yoon, H. Customer loyalty formation in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 2020, 91, pp. 102–133.

118. Kandampully, J., Suhartanto, D. Branding and guest trust in hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 2022, 46(1), pp. 54–70.

119. Berezina, K., Cobanoglu, C. Cybersecurity risks in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2019, 10(3), pp. 417–431.

120. Pizam, A., Tasci, A. Hospitality well-being and guest emotions. *International Journal of Hospitality Management*, 2022, 101, pp. 112–123.

121. Sparks, B., Browning, V. The psychology of guest expectations. *Journal of Travel Research*, 2020, 59(8), pp. 1370–1386.

122. Kiatkawsin, K., Han, H. Green hotel experience and sustainable behavior. *Tourism Management*, 2022, 88, pp. 104–118.

123. Ye, H., Law, R. Hotel website performance and booking behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 2020, 85, pp. 102–112.

124. Lin, Y., Hou, H. Service robots and guest perception of warmth. *Tourism Management Perspectives*, 2023, 45, pp. 101–115.

125. Alonso, A., Bressan, A. Resilience strategies in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 2021, 94, pp. 106–119.

126. Sigala, M. Digital transformation strategies in tourism and hospitality. *Tourism Management*, 2020, 81, pp. 104–201.

127. Prayag, G. Consumer resilience and hospitality recovery. *Annals of Tourism Research*, 2022, 92, pp. 103–120.

128. Dedeoglu, B., Surucu, L. Hotel image and decision-making processes. *International Journal of Hospitality Management*, 2021, 98, pp. 110–125.

129. Wong, I., Kim, S. Sustainable hospitality performance indicators. *Journal of Sustainable Tourism*, 2019, 27(10), pp. 1494–1512.

Нормативні документи

130. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII.

131. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII (із змінами станом на 2020–2024 рр.).

132. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР (з оновленнями 2020–2023).

133. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-XII (ред. 2022).

134. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності харчових продуктів» від 23.09.1997 № 771/97-ВР.

135. Положення про кваліфікаційні роботи в Сумському національному аграрному університеті — СНАУ, 2025.

136. Положення про організацію освітнього процесу в СНАУ, 2021.

137. Положення про порядок перевірки академічних та наукових текстів на унікальність в СНАУ, 2025.

138. ДСТУ 4281:2021 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація та вимоги».

139. ДСТУ ISO 22000:2019 «Системи управління безпечністю харчових продуктів».

140. ДБН В.2.2-17:2006. Доступність будинків і споруд для маломобільних груп населення. Київ: Мінбуд України, 2007. 47 с.

141. ДБН В.2.2-20:2008. Готелі. Київ: Мінрегіонбуд України, 2009. 37 с.

142. ДБН В.2.2-23:2009. Підприємства торгівлі. Київ: Мінрегіонбуд України, 2009. 50 с.

143. ДБН В.2.2-25:2009. Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства). Київ : Мінрегіонбуд України, 2010. 85 с.

144. ДСТУ ISO 9001:2018 «Системи управління якістю».

145. ДСТУ 4661:2021 «Ресторанне господарство. Терміни та визначення».

146. ДСТУ 3134:2015 «Туристичні послуги. Засоби розміщення» (в редакції, що чинна станом на 2021 р.).

147. ISO 22483:2020 «Tourism and related services — Hospitality services — General guidance on safe working during COVID-19 pandemic».

148. Codex Alimentarius. Codex HACCP — Codex Alimentarius Commission Guidelines (основні настанови щодо HACCP), оновлення та матеріали 2019–2021.

149. UNWTO — World Tourism Organization. *World Tourism Barometer* (серія звітів 2020–2024) [аналітичні звіти].

150. OECD. *Tourism Trends and Policies* (аналітичні матеріали, 2021–2022).

151. European Commission. *EU Guidelines on Hospitality Sector Recovery* (аналітичний документ), 2021.

152. Положення та методичні рекомендації Міністерства освіти і науки України щодо оформлення кваліфікаційних робіт (офіційні документи, 2019–2024).

153. Накази та внутрішні регламенти СНАУ, що регламентують порядок захисту та оформлення випускних робіт (копії наказів, 2021–2025).

154. Положення про порядок перевірки академічних та наукових текстів на унікальність в Сумському національному аграрному університеті.- СНАУ, 2025.- 20 с. https://drive.google.com/file/d/1p6pRv8rBFBzI_-K3bRpCjuKRjkLL-Bvo/view

155. ДСТУ 4281:2021. Заклади ресторанного господарства. Класифікація та вимоги.

156. ДСТУ 4661:2021. Ресторанне господарство. Терміни та визначення.

157. ДСТУ ISO 22000:2019. Системи управління безпечністю харчових продуктів.

158. ДСТУ ISO 9001:2018. Системи управління якістю.

159. ДСТУ 3134:2015. Туристичні послуги. Засоби розміщення (чинна редакція).

160. ISO 22483:2020. Tourism and related services — Hospitality services — General guidance on safe working during COVID-19 pandemic.

161. Codex Alimentarius. Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) system and guidelines for its application. — FAO/WHO Codex Alimentarius Commission, (оновлення 2019–2021).

162. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження методичних рекомендацій з оформлення кваліфікаційних робіт», 2019–2024 (у чинній редакції

ДОДАТКИ

Додаток А

Зразок оформлення титульного аркуша

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Кафедра технології харчування

До захисту
Допускається
Завідувач кафедри
технології харчування
Оксана МЕЛЬНИК
_____
"____"_____20___ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за бакалаврським рівнем вищої освіти

на тему: «_____»

Виконав(ла): _____ _____
(підпис) (ім'я та ПРИЗВІЩЕ)

Група: _____

Науковий керівник: _____ _____
(підпис) (ім'я та ПРИЗВІЩЕ)

Рецензент _____ _____
(підпис) (ім'я та ПРИЗВІЩЕ)

Суми – 20___

Додаток Б

Зразок оформлення завдання на кваліфікаційну роботу

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет харчових технологій
Кафедра технології харчування
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Освітньо-професійна програма Готельно-ресторанна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ:
завідувач кафедри
технологій харчування
Оксана МЕЛЬНИК
"____"_____202__р.
_____
(підпис)

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу

_____
(ім'я ПРІЗВИЩЕ)

1. Тема роботи_____
_____
2. Керівник роботи_____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
3. Строк подання здобувачем роботи «___»_____20___ р.
4. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи_____
_____
_____
5. Зміст пояснювальної записки: ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**.** 1.1. Сутність і особливості підприємств готельно-ресторанного господарства. 1.2. Концептуальні підходи до організації діяльності готельно-ресторанних комплексів. 1.3. Сучасні тенденції та фактори розвитку індустрії гостинності. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ОБРАНОГО ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ)**.** 2.1. Загальна характеристика підприємства та його послуг**.** 2.2. Аналіз організаційно-виробничого процесу готельних і

ресторанних підрозділів. 2.3. Оцінка конкурентного середовища та ринкового позиціонування підприємства. 2.4. Виявлення проблем та резервів підвищення ефективності діяльності. РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. 3.1. Обґрунтування нової концепції розвитку готельно-ресторанного комплексу. 3.2. Удосконалення організації сервісних і виробничих процесів. 3.3. Розширення спектру готельних і ресторанних послуг, формування унікальної торгової пропозиції. 3.4. Використання сучасних методів управління якістю та оцінювання рівня обслуговування. ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ. ДОДАТКИ

Керівник роботи _____ _____
(підпис) (ім’я та ПРИЗВІЩЕ)

Завдання прийняв до виконання _____ _____
(підпис) (ім’я та ПРИЗВІЩЕ)

Дата отримання завдання «___» _____202__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Вступ		
2	Виконання розділу «Теоретико-методичні засади дослідження»		
3	Виконання розділу «Діяльність підприємства (на прикладі обраного готельно-ресторанного комплексу).		
4	Виконання розділу «Концептуальні напрями удосконалення діяльності підприємства»		
5	Підготовка висновків та рекомендацій		
6	Компонування списку використаних джерел		
7	Перевірка роботи на наявність текстових запозичень відповідно до встановленої процедури		
8	Попередній захист роботи		
9	Рецензування роботи		
10	Здача кваліфікаційної роботи в репозиторій		

Керівник роботи _____ _____

(підпис) (ім’я та ПРІЗВИЩЕ)

Здобувач _____ _____

(підпис) (ім’я та ПРІЗВИЩЕ)

Додаток В

Зразок оформлення анотації

АНОТАЦІЯ

Никоненко Анатолій Вікторович, «Концептуальні засади формування інноваційної моделі розвитку закладів готельно-ресторанного господарства в умовах сучасного ринку послуг»

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра з галузі знань 24 «Сфера обслуговування» за освітньою програмою 241 «Готельно-ресторанна справа» зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» Сумський національний аграрний університет, Суми, 202__.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи обраної теми, а також практичні аспекти її реалізації в сучасних економічних, правових та соціальних умовах. Проаналізовано актуальний стан проблематики, виявлено основні тенденції та закономірності розвитку відповідної сфери діяльності. Особливу увагу приділено аналізу чинної нормативно-правової бази, сучасних наукових підходів і практичного досвіду. В роботі проведено дослідження ефективності існуючих механізмів, виявлено їх недоліки та запропоновано шляхи удосконалення з урахуванням інноваційних технологій та сучасних вимог. Розроблено практичні рекомендації для підвищення ефективності та результативності процесів у відповідній галузі. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення державної політики, удосконалення управлінських процесів або впровадження інновацій у практичну діяльність.

Ключові слова: тема дослідження, теоретичні основи, практичні аспекти, нормативно-правова база, аналіз ефективності, інноваційні підходи, рекомендації. (*до 10 слів)*

ABSTRACT

Anatoly Viktorovich Nykonenko, "Conceptual principles of forming an innovative model of development of hotel and restaurant establishments in the conditions of the modern service market"

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the field of knowledge 24 "Service sector" according to the educational program 241 "Hotel and restaurant business" in the specialty 241 "Hotel and restaurant business" Sumy National Agrarian University, Sumy, 202__.

The qualification work explores the theoretical foundations of the selected topic, as well as the practical aspects of its implementation under modern economic, legal, and social conditions. The current state of the issue is analyzed, the main trends and patterns of development in the relevant field of activity are identified. Special attention is paid to the analysis of the existing regulatory and legal framework, contemporary scientific approaches, and practical experience. The study assesses the effectiveness of existing mechanisms, identifies their shortcomings, and proposes ways to improve them, taking into account innovative technologies and current requirements. Practical recommendations have been developed to enhance the efficiency and effectiveness of processes in the relevant sector. The results of the study can be used to improve public policy, optimize management processes, or implement innovations in practical activities.

Keywords: research topic, theoretical foundations, practical aspects, regulatory and legal framework, efficiency analysis, innovative approaches, recommendations.

Середній рекомендований об'єм тексту анотації 850 друкарських знаків (не більше 500 слів). Бажано, щоб вона займала одну сторінку .

Додаток Г

Зразок оформлення змісту

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. НАЗВА РОЗДІЛУ	10
1.1 Назва підрозділу	10
1.2 Назва підрозділу	17
1.3 Назва підрозділу	25
РОЗДІЛ 2. НАЗВА РОЗДІЛУ	30
2.1 Назва підрозділу	30
2.2 Назва підрозділу	36
2.3 Назва підрозділу	42
РОЗДІЛ 3. НАЗВА РОЗДІЛУ	50
3.1 Назва підрозділу	50
3.2 Назва підрозділу	54
3.3 Назва підрозділу	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	65

Додаток Д

Зразок оформлення вступу (приклад)

ВСТУП

Наукові джерела підкреслюють роль кейтерингу як перспективного напряму розвитку сфери гостинності, проте питання його адаптації до потреб туристичних готелів з акцентом на інноваційні харчові продукти досі розкрито недостатньо. Дослідження у сфері рослинних високобілкових інгредієнтів активно розвиваються, проте вони здебільшого стосуються нутриціологічних характеристик, харчової безпеки або технологій їх переробки, тоді як аспект інтеграції цих продуктів у готельні моделі харчування, особливо у форматі кейтерингу, представлений фрагментарно. В наукових роботах бракує комплексного підходу, який би поєднував питання організації сервісу, виробничої логістики, концептуального планування меню та конкурентного позиціонування закладів, що впроваджують високобілкові рослинні продукти в систему туристичного харчування. Саме ці наукові прогалини та потреба у модернізації харчових послуг визначають актуальність обраної теми.

Метою дослідження є обґрунтування концептуальних основ розвитку кейтерингу в туристичних готелях з акцентом на впровадженні високобілкових рослинних продуктів у систему харчування. Об’єктом дослідження виступає організація кейтерингових послуг у туристичних готелях, а предметом — концептуальні, технологічні та сервісні аспекти їх удосконалення шляхом використання рослинних білкових інгредієнтів.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких *завдань*: дослідити теоретичні основи кейтерингових послуг і сучасні тенденції розвитку туристичного харчування; проаналізувати особливості високобілкових рослинних продуктів та їх роль у формуванні збалансованого харчування туристів; охарактеризувати діяльність обраного готелю та оцінити організацію його харчових і сервісних процесів; виявити проблеми, резерви й перспективи розвитку кейтерингу в контексті впровадження рослинних білкових інновацій;

розробити концептуальні пропозиції щодо удосконалення кейтерингової моделі готелю.

Методологічну основу дослідження становлять методи теоретичного аналізу та синтезу, системний і порівняльний підхід, SWOT-аналіз, маркетинговий аналіз конкурентного середовища, методи експертної оцінки та нутриціологічного обґрунтування харчових продуктів, а також прийоми моделювання концепції меню та організації сервісу. Їх застосування дозволяє комплексно розкрити проблематику теми та сформувати ґрунтовні науково-практичні рекомендації.

Вступ завершується визначенням логіки побудови роботи, яка включає теоретичне дослідження, аналітичну оцінку діяльності готелю та обґрунтування авторської концепції розвитку кейтерингу з використанням високобілкових рослинних продуктів.

Структура та обсяг роботи: кількість розділів 3, додатків 9, таблиць 25, рисунків 15, джерел - 80.

Додаток Е

Зразок оформлення списку використаних джерел

Приклад оформлення переліку джерел інформації

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Книги Один автор	Лупашко А. Більше ніж сервіс: про клієнтський досвід в готельному бізнесі. Київ: Punkt Publishing, 2023. 240 с.
Два автори	Майкова С. В., Маслійчук О. Б. Крафтові технології: супи та соуси : навч. посіб.. Київ : Каравела, 2025. 174 с.
Три автори	Журавльова С. М., Зайцева В. М., Каптюх Т. В. Технологія готельної справи : навч. посіб. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 264 с.
Чотири і більше авторів	Майкова С. В., Вівчарук О. М., Маслійчук О. Б., Удуд І. Р. Ресторанна справа : навч. посіб. Київ : Каравела, 2024. 424 с..
Автор(и) та редактор(и)/ упорядники	Дахно І. І., Алієва-Барановська В. М. Право інтелектуальної власності: навч. посіб. / за ред. І. І. Дахна. Київ : ЦУЛ, 2015. 560 с. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / за ред.: С. О. Якубовського, Ю. О. Ніколаєва. Одеса : ОНУ, 2015. 306 с. Друк України. 2016 : стат. зб. / уклад. С. В. Буряк. Київ : Книжкова палата України, 2017. 100 с.
Без автора	25 років економічному факультету: історія та сьогодення (1991- 2016) : ювіл. вип. / під заг. ред. А. В. Череп. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 330 с. Криміналістика : конспект лекцій / за заг. ред. В. І. Галана ; уклад. Ж. В. Удовенко. Київ : ЦУЛ, 2016. 320 с. Миротворення в умовах гібридної війни в Україні : монографія / за ред. М. А. Лепського. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2017. 172 с.
Багатотомні видання	Енциклопедія Сучасної України / редкол.: І. М. Дзюба та ін. Київ : САМ, 2016. Т. 17. 712 с. Правова система України: історія, стан та перспективи : у 5 т. / Акад. прав. наук України. Харків : Право, 2009. Т. 2 : Конституційні 56 засади правової системи України і проблеми її вдосконалення / заг. ред. Ю. П. Битяк. 576 с.
Автореферати дисертацій	Гнатенко Н. Г. Групи інтересів у Верховній Раді України: сутність і роль у формуванні державної політики : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02. Київ, 2017. 20 с
Дисертації	Авдєєва О. С. Міжконфесійні відносини у Північному Приазов'ї (кінець XVIII - початок XX ст.) : дис. ... канд. іст. наук : 07.00.01 / Запорізький національний університет. Запоріжжя, 2016. 301 с.
Законодавчі та нормативні документи	Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Голос України. 2017. 27 верес. (№ 178-179). С. 10–22.
Архівні документи	Лист Голови Спілки «Чорнобиль» Г. Ф. Лєпіна на ім'я Голови Ради Міністрів УРСР В. А. Масола щодо реєстрації Статуту Спілки та сторінки Статуту. 14 грудня 1989 р. ЦДАГО України (Центр. держ. архів громад. об'єднань України). Ф. 1. Оп. 32. Спр. 2612. Арк. 63, 64 зв., 71.
Патенти	Люмінісцентний матеріал: пат. 25742 Україна: МПК6 C09K11/00, G01T1/28, G21H3/00. № 200701472; заявл. 12.02.07; опубл. 27.08.07, Бюл. № 13. 4 с.

	Спосіб лікування синдрому дефіциту уваги та гіперактивності у дітей: пат. 76509 Україна. № 2004042416; заявл. 01.04.2004; опубл. 01.08.2006, Бюл. № 8 (кн. 1). 120 с.
Стандарти	ДСТУ 7152:2010. Видання. Оформлення публікацій у журналах і збірниках. [Чинний від 2010-02-18]. Вид. офіц. Київ, 2010. 16 с. (Інформація та документація). ДСТУ ISO 6107-1:2004. Якість води. Словник термінів. Частина 1 (ISO 6107-1:1996, IDT). [Чинний від 2005-04-01]. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2006. 181 с. ДСТУ 3582:2013. Бібліографічний опис. Скорочення слів і словосполучень українською мовою. Загальні вимоги та правила(ISO 4:1984, NEQ; ISO 832:1994, NEQ). [На заміну ДСТУ3582-97; чинний від 2013-08-22]. Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 15 с. (Інформація та документація)
Каталоги	Пам'ятки історії та мистецтва Львівської області : кат.-довід. / авт.-упоряд.: М. Зобків та ін. ; Упр. культури Львів. облдержадмін., Львів. іст. музей. Львів : Новий час, 2003. 160 с.
Бібліографічні покажчики	Боротьба з корупцією: нагальна проблема сучасності : бібліогр. покажч. Вип. 2 / уклад.: О. В. Левчук, відп. за вип. Н. М. Чала ; Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 60 с.
Частина видання: книги	Алексєєв В. М. Правовий статус людини та його реалізація у взаємовідносинах держави та суспільства в державному управлінні в Україні. Теоретичні засади взаємовідносин держави та суспільства в управлінні : монографія. Чернівці, 2012. С. 151–169.
Частина видання: матеріалів конференцій (тези, доповіді)	Антонович М. Жертви геноцидів першої половини XX століття: порівняльно-правовий аналіз. Голодомор 1932-1933 років: втрати української нації : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 4 жовт. 2016 р. Київ, 2017. С. 133–136.
Частина видання: довідкового видання	Пирожкова Ю. В. Благодійна організація. Адміністративне право України : словник термінів / за ред.: Т. О. Коломоєць, В. К. Колпакова. Київ, 2014. С. 54–55.
Частина видання: продовжуваного видання	Коломоєць Т. О. Оцінні поняття в адміністративному законодавстві України: реалії та перспективи формулювання їх застосування. Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. Запоріжжя, 2017. № 1. С. 36–46.
Частина видання: періодичного видання (журналу, газети)	Коломоєць Т., Колпаков В. Сучасна парадигма адміністративного права: ґенеза і поняття. Право України. 2017. № 5. С. 71–79.
Електронні ресурси	Шарая А. А. Принципи державної служби за законодавством України. Юридичний науковий електронний журнал. 2017. № 5. С. 115– 118. URL: http://lsej.org.ua/5_2017/32.pdf.

Додаток Є1

Зразок рецензії на кваліфікаційну роботу *(для внутрішнього рецензента)*

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу

_____

(ім'я, по-батькові, прізвище)

на тему «_____»

1. Актуальність теми дослідження

Тематика обраного дослідження є своєчасною та важливою для сучасної науки й практики. У роботі порушуються питання, що мають теоретичне й прикладне значення. *Приклад: Урахування сучасних тенденцій розвитку [галузь] надає дослідженню значущост*і.

2. Структура та логіка викладення матеріалу

Кваліфікаційна робота побудована логічно, відповідає вимогам до подібного роду досліджень. Вступ обґрунтовує мету, завдання та методи, основна частина – розкриває зміст, а у висновках зроблено обґрунтовані підсумки. *Приклад: Розділи роботи взаємопов'язані, кожен з них логічно доповнює попередній*

3. Теоретична база та використані джерела

Автор продемонстрував(ла) глибоке ознайомлення з профільною літературою та сучасними джерелами, належним чином оформив(ла) посилання, застосував(ла) коректну термінологію. *Приклад: У роботі використано понад 30 наукових джерел, зокрема сучасні праці українських і зарубіжних авторів.*

4. Практична значущість дослідження

Отримані результати мають практичне значення, можуть бути впроваджені у [практичну сферу/навчальний процес/професійну діяльність]. *Приклад: Запропоновані рекомендації щодо [конкретна пропозиція] можуть бути використані у діяльності підприємств.*

5. Науковий рівень та самостійність виконання

Робота свідчить про достатній рівень наукової зрілості автора, вміння самостійно формулювати проблеми, аналізувати матеріал та робити висновки. Приклад: Студент(ка) виявив(ла) здатність дотримуючись наукової етики.

6. Зауваження до самостійного дослідження,

- [Коротко зазначити технічні/змістовні неточності, якщо є]
- Зауваження не є принциповими і не впливають на загальну позитивну оцінку роботи.

7. Висновок

Кваліфікаційна робота **[ПІБ студента]** на тему **«[Назва]»** відповідає вимогам, що ставляться до кваліфікаційних робіт, а її автор заслуговує на присвоєння ступеня **[бакалавра/магістра]** за спеціальністю **[назва спеціальності].**
Оцінка роботи: відмінно/добре/задовільно (на розсуд рецензента).

Рецензент:
Посада, підприємство ім’я ПРІЗВИЩЕ
Печатка “___” _____ 202__ р.

Додаток Є2

Зразок рецензії на кваліфікаційну роботу *(для зовнішнього рецензента)*

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу

здобувача: _____

(П.І.Б. здобувача)

на тему: «_____», подану на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю: 241 «Готельно-ресторанна справа»

Критерії	Рівень		
	Незадовільний	Достатній	Високий
актуальність обраної теми			+
відповідність роботи затвердженим темі та завданню			+
ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у кваліфікаційній роботі, їхня достовірність і новизна, повнота викладу основних результатів		+	
якість та глибина проробки основних розділів (теоретичних питань, практичної частини, експериментальних досліджень тощо)		+	
використання останніх досягнень науки й техніки, сучасної вітчизняної та зарубіжної літератури			+
якість оформлення роботи (ясність та логічність викладання, грамотність, дотримання вимог та положень тощо)			+
практична цінність представленої роботи та доцільність її використання в сфері туризму та гостинності			+
загальний рівень підготовки здобувача до самостійного вирішення теоретичних питань та прикладних задач			+

Особливі зауваження та рекомендації: _____

_____

_____

_____

Загальний висновок: Робота виконана на **достатньому/недостатньому*** науково-методологічному рівні, **може/не може*** бути допущена до захисту. **Здобувач:** _____ **заслуговує/не заслуговує*** на присвоєння **кваліфікації:** бакалавр

*Примітка: *потрібне підкреслити*

Рецензент _____/_____

(підпис) *(науковий ступінь, вчене звання, П.І.Б.)*

“____”_____ 2025 р.

Додаток Ж

Зразок форми самооцінювання на кваліфікаційну роботу здобувачем

Критерій	Рівень*			Коментар
Огляд літератури побудовано навколо основної проблеми, використано найактуальніші сучасні дослідження за темою, чітко відображено зв'язок між завданнями, поставленими в роботі, та попередніми дослідженнями	+	+ +	+ + +	
Надано конкретну та точну інформацію про методи та дані**,** що використовувалися у дослідженні (методи аналізу діяльності, маркетингові дослідження, економічні розрахунки, опитування тощо), з описом умов, показників і послідовності проведення аналізу; методи узгоджені з цілями роботи та пов’язані з іншими дослідженнями у сфері гостинності.	+	+ +	+ + +	
Наведено конкретні результати дослідження з поясненнями та аналізом, здійснено порівняння отриманих даних із результатами інших наукових або практичних досліджень, показано чіткий зв’язок між визначеною проблемою, теоретичними положеннями та практичними результатами.	+	+ +	+ + +	
Сформульовано пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства, підкріплені економічними, організаційними чи маркетинговими обґрунтуваннями (прогноз, модель, план заходів, оцінка ефективності впровадження).	+	+ +	+ + +	
Висновки містять зв'язок з найважливішими аспектами попередніх розділів, підсумок ключових результатів, продемонстровано зв’язок між цією роботою та наявними дослідженнями зосереджена увага на суттєвих результатах, зазначено їх можливе застосування; подано обмеження, на які слід спрямувати майбутні дослідження	+	+ +	+ + +	
Перелік посилань є повним та достатнім для вирішення завдань дослідження	+	+ +	+ + +	
Робота оформлена повністю відповідно до вимог	+	+ +	+ + +	
Робота не містить друкарських та граматичних помилок	+	+ +	+ + +	

* рівень відповідності від 1 до 5 (+)

Підтверджую, що робота виконана мною самостійно, не містить академічного плагіату. Зокрема, у моїй роботі немає запозичення текстів, ідей чи розробок, результатів досліджень інших авторів без посилань на них, у тому числі буквального перекладу з іноземних мов чи перефразування, що видаються за свій текст, вирваних із контексту тверджень, цитат без лапок, фабрикації (вигаданих) даних чи фальсифікації (вигаданих і модифікованих на догоду бажаному висновку) результатів досліджень.

дата *підпис*

Додаток З

ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу

_____

(ім’я, по-батькові, прізвище)

на тему «_____»

1. Актуальність теми дослідження

У рецензії обґрунтовується важливість теми дослідження, її значення для науки, освіти чи практики. *Приклад: Тема кваліфікаційної роботи є актуальною, оскільки...*

2. Структура і зміст роботи

Аналізується логічність побудови, відповідність структурних частин (вступ, розділи, висновки), повнота розкриття теми. Приклад: Робота складається з трьох розділів, які логічно пов’язані між собою...

3. Рівень теоретичної та практичної підготовки

Оцінюється глибина теоретичного аналізу, використання наукових джерел, здатність до узагальнення, застосування методів. Приклад: Автор демонструє добру обізнаність з теоретичним матеріалом та сучасними дослідженнями...

4. Практична цінність результатів

Визначається, чи можуть результати бути використані на практиці, в подальших дослідженнях, чи містять інноваційні пропозиції. Приклад: Запропоновані автором рекомендації мають прикладне значення і можуть бути реалізовані в...

5. Загальний рівень виконання роботи та мова викладання

Аналізується якість оформлення, грамотність, стиль викладу, дотримання вимог. Приклад: Робота виконана відповідно до вимог, матеріал викладено чітко, грамотно, логічно.

6. Зауваження до самостійного дослідження,

Формулюються конструктивні зауваження (якщо є), що не знижують загального позитивного враження. Приклад: Доцільно було б більше уваги приділити...

Кваліфікаційна робота [ПІБ студента] на тему «[Назва]» відповідає вимогам, що ставляться до такого виду робіт, і заслуговує на оцінку «__»

Науковий керівник:

науковий ступінь, вчене звання, посада ім’я ПРІЗВИЩЕ

“___” _____ 202__ р.

Додаток Ж

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПОДАННЯ

голові екзаменаційної комісії щодо захисту кваліфікаційної роботи

Скеровується здобувач освіти_____ до захисту
(ім'я прізвище)
кваліфікаційної роботи за спеціальністю _____
_____
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему:
«_____
_____».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету _____ ім'я ПРІЗВИЩЕ

Довідка про успішність

Здобувач освіти _____ за період навчання на факультеті _____ з 20__ року до 20__ року повністю виконав(ла) навчальний план за освітньою програмою з таким розподілом оцінок за:

шкалою ECTS: A ___ %; B ___ %; C ___ %; D __ %; E ___ %.

Диспетчер факультету _____ ім'я ПРІЗВИЩЕ

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач(ка)_____
_____
_____
_____
_____

Керівник роботи _____
(підпис)
«____»_____ 202__ року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу.

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач(ка)_____
_____ допускається до захисту цієї кваліфікаційної роботи в ЕК.

Завідувач кафедри
«Назва кафедри» _____ *ім'я ПРІЗВИЩЕ*
«___» _____ 2025 року

Додаток З

Зразок декларації академічної доброчесності

Декларація академічної доброчесності

Я, _____, студент/ка групи _____ Сумського національного аграрного університету зобов'язуюсь дотримуватися принципів академічної доброчесності під час виконання кваліфікаційної роботи. Я поінформований(а), що у разі порушення мною академічної доброчесності під час виконання кваліфікаційної роботи повинен/нна буду нести академічну та/або інші види відповідальності і до мене можуть бути застосовані заходи дисциплінарного характеру за порушення академічної доброчесності та етики академічних взаємовідносин, в тому числі, кваліфікаційна робота може бути анульована з наступним відрахуванням із університету.

Також усвідомлюю, що до мене у майбутньому може бути застосована процедура позбавлення ступеня вищої освіти та відповідної кваліфікації, якщо свідомо вчинене порушення академічної доброчесності не буде виявлено під час перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень відповідно до встановленої в університеті процедури з використанням ліцензованих програмних продуктів.

дата *підпис*

Додаток К

Перелік тем до кваліфікаційної роботи

1. Концептуальні засади формування інноваційної моделі готельно-ресторанного підприємства в умовах сучасних ринкових трансформацій.
2. Концептуальні засади розвитку гастрономічного готелю із впровадженням локальних фермерських продуктів у меню ресторану.
3. Концептуальні засади створення туристичного готелю з функціональним харчуванням для різних категорій гостей.
4. Концептуальні засади підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу на основі впровадження сервіс-дизайну.
5. Концептуальні засади формування сталого розвитку готельного підприємства з урахуванням екологічних та соціальних індикаторів.
6. Концептуальні засади цифрової трансформації операційної діяльності готельно-ресторанних підприємств.
7. Концептуальні засади створення SMART-ресторану з використанням автоматизованих систем керування.
8. Концептуальні засади розвитку бутик-готелю на основі локальної культурної ідентичності.
9. Концептуальні засади формування клієнтоорієнтованого сервісу в готелі через впровадження поведінкових моделей обслуговування.
10. Концептуальні засади оптимізації організаційно-управлінських процесів у ресторані на основі KPI та сервіс-аналітики.
11. Концептуальні засади формування гастрономічного бренду регіону у структурі діяльності готельно-ресторанного комплексу.
12. Концептуальні засади інклюзивного сервісу в готельному підприємстві відповідно до міжнародних стандартів доступності.
13. Концептуальні засади формування готельно-ресторанного продукту для wellness- і spa-туризму.
14. Концептуальні засади створення сімейного готелю з розробленням індивідуалізованих програм харчування для різних вікових груп.

15. Концептуальні засади управління якістю послуг у готельно-ресторанних закладах за моделлю TQM.

16. Розроблення концепції гастрономічного готелю на 60 місць із впровадженням технологій локальної кухні.

17. Розвиток готельно-ресторанного підприємства на основі впровадження Zero Waste та екологічних стандартів.

18. Формування стратегії підвищення сервісної якості готелю на основі вивчення поведінки споживачів.

19. Впровадження цифрових рішень у діяльність ресторану: електронні меню, системи резервування та автоматизації.

20. Управління персоналом готельно-ресторанного підприємства із використанням гейміфікаційних інструментів.

21. Використання локальних продуктів в меню ресторану як чинник конкурентоспроможності.

22. Дослідження ефективності маркетингових комунікацій готельного підприємства у цифровому середовищі.

23. Обґрунтування створення ресторану сучасної української кухні з елементами гастрономічного шоу.

24. Аналітична оцінка рівня сервісу в готелі та розроблення заходів щодо його покращення.

25. Розроблення концепції кафе здорового харчування для молодіжної аудиторії.

26. Підвищення ефективності роботи ресторану через оптимізацію виробничих процесів та логістики.

27. Проєктування кейтерингової служби при готелі з урахуванням вимог подієвого туризму.

28. Формування програми розвитку бутик-готелю у туристичному центрі регіону.

29. Управління репутацією готельно-ресторанного підприємства в умовах соціальних мереж та онлайн-оглядів.

Степанова Тетяна Михайлівна
Середа Ольга Григорівна
Науменко Тетяна Анатоліївна
Маренкова Тетяна Іванівна
Кошель Олена Юріївна
Боковець Сергій Петрович
Бідюк Дмитро Олегович

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Кваліфікаційна робота

Підручник

для здобувачів ОП «Готельно-ресторанна справа»

СВО Бакалавр

Суми, РВВ, Сумський національний аграрний університет, вул. Г. Кондратьєва, 160

Підписано до друку: Формат: Гарнітура Times New Roman
Тираж: Замовлення _____ Ум. друк. арк.