

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«Бакалавр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: Підвищення конкурентоспроможності підприємства індустрії  
гостинності в умовах нестабільності  
(на прикладі ресторану «NORI sushi lounge»)

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БР-41  
спеціальності 241

«Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

	<u>Гринюк І.В.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Владимир О.М.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Стойко І.І.</u> (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Шерстюк Р.П.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Кужда Т.І.</u> (прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2022

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет Факультет економіки та менеджменту  
(повна назва факультету)  
Кафедра Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг  
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
Шерстюк Р.П.  
(підпис) (прізвище та ініціали)  
« » 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня БАКАЛАВР  
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»  
(шифр і назва спеціальності)

студенту Гринюку Івану Васильовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Підвищення конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності в умовах нестабільності (на прикладі ресторану «NORI sushi lounge»)

Керівник роботи Владимир Ольга Михайлівна, к.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «11» квітня 2022 року № 4/7-228

2. Термін подання студентом завершеної роботи 01.06.2022

3. Вихідні дані до роботи Матеріали виробничо-господарської та фінансової діяльності ресторану «NORI sushi lounge»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)  
Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-розрахунковий розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці. Висновки. Бібліографія.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)  
Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)  
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в кількості 17 од.



## АНОТАЦІЯ

Гринюк І.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності в умовах нестабільності (на прикладі ресторану «NORI sushi lounge»).

Кваліфікаційна робота бакалавра (68 с., 14 рис., 6 табл., 26 літ. джерел) за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2022.

Дана бакалаврська робота присвячена розгляду питань підвищення конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності в умовах нестабільності. У контексті цього досліджено теоретичні основи індустрії гостинності, конкурентоспроможності підприємства, концептуальні основи формування конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств в умовах нестабільності; проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності ресторану «NORI sushi lounge»; досліджено конкурентне середовище ресторану «Nori sushi lounge»; запропоновано механізм формування конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності та методи вдосконалення управління рестораном «Nori sushi lounge».

*Ключові слова:* індустрія гостинності, конкурентоспроможність, готельно-ресторанне господарство.

*Практична значимість роботи.* Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності в умовах нестабільності за допомогою впровадження запропонованих пропозицій і можуть бути використані рестораном «Nori sushi lounge» у процесі покращення його управлінської та організаційно-економічної політики.

## ANNOTATION

Grinyuk IV Increasing the competitiveness of the hospitality industry in conditions of instability (for example, the restaurant «NORI sushi lounge»).

Qualification work of the bachelor (68 pages, 14 figures, 6 tables, 26 literary sources) in the specialty 241 "Hotel and restaurant business". - Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyuy. Faculty of Economics and Management. - Ternopil, 2022.

This bachelor's thesis is devoted to the issues of increasing the competitiveness of the hospitality industry in conditions of instability. In this context, the theoretical foundations of the hospitality industry, the competitiveness of the enterprise, the conceptual foundations of the formation of the competitiveness of hotel and restaurant enterprises in conditions of instability; the main indicators of financial and economic activity of the restaurant «NORI sushi lounge» are analyzed; the competitive environment of the «Nori sushi lounge» restaurant was studied; the mechanism of formation of competitiveness of the enterprises of the hospitality industry and methods of improvement of management of restaurant «Nori sushi lounge» are offered.

Key words: hospitality industry, competitiveness, hotel and restaurant industry.

Practical significance of the work. The results of the study provide a basis for further research and practical solution to the problem of increasing the competitiveness of the hospitality industry in conditions of instability through the implementation of the proposed proposals and can be used by «Nori sushi lounge» in improving its management and organizational and economic policies.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>10</b>
1.1. Індустрія гостинності: зміст, структура, особливості	10
1.2. Конкурентоспроможність: сутність, поняття, підходи	17
1.3. Концептуальні основи формування конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств в умовах нестабільності	20
<b>РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «NORI SUSHI LOUNGE»</b>	<b>28</b>
2.1. Аналіз організаційно-економічної діяльності ресторану «Nori sushi lounge»	28
2.2. Аналіз фінансових та кадрових ресурсів ресторану «Nori sushi lounge»	31
2.3. Маркетингова діяльність та оцінка конкурентних переваг ресторану «Nori sushi lounge»	37
<b>РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ</b>	<b>44</b>
3.1. Удосконалення механізму формування конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності	44
3.2. Вдосконалення системи управління рестораном «Nori sushi lounge»	48
<b>РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ</b>	<b>52</b>
4.1 Контроль за станом охорони праці у ресторані «Nori sushi lounge»	52
4.2. Пожежна профілактика у ресторані «Nori sushi lounge»	58
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>62</b>
<b>БІБЛІОГРАФІЯ .....</b>	<b>66</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У період економічних глобалізаційних змін конкурентоспроможність стає обов'язковим критерієм ефективного розвитку ринку готельно-ресторанних послуг. У процесі конкурентної боротьби підприємства цієї галузі шукають різні шляхи задоволення запитів споживачів готельно-ресторанних послуг з урахуванням оптимального використання ресурсів.

Також цей сегмент ринку найбільше реагує на будь-які кризові явища. Особливо, це можна було простежити, починаючи з 2020 р. із виникненням пандемії, викликаної COVID-19, а також з війною, яка сьогодні триває у нашій країні.

Тому усі підприємства індустрії гостинності в умовах жорсткої конкурентної боротьби і ситуації, що швидко змінюється, повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ усередині свого закладу, але й виробляти довгострокову стратегію, яка дозволила б їм встигати за змінами, що відбуваються в їхньому оточенні.

Тому розвиток ринкових відносин, загострення конкуренції в індустрії гостинності в умовах нестабільності висувають на перший план питання підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної індустрії.

Проблему підвищення конкурентоспроможності підприємств розглядали багато вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Б. Андрушків, В. Архіпова, К. Егертон-Томас, І. Кошелупов, Т. Кузь, Л. Мельник, Л. Малюта, О. Сватюк, І. Стойко, Н. Тарнавська, М. Портер, Г. П'ятницька, Г. Скудар, Р. Шерстюк, Т. Шталь, А. Яновський, С. Ярошенко та інші.

Актуальність теми, її теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми дослідження, його мету та зміст.

**Зв'язок із науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота бакалавра виконана у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі основні завдання:

- досліджено поняття «індустрія гостинності», «конкурентоспроможність»;
- запропоновано поділ факторів формування конкурентних переваг;
- досліджено загальну характеристику організаційно-економічної діяльності ресторану «Nori sushi lounge» та визначено основні техніко-економічні показники його діяльності;
- досліджено конкурентне середовище ресторану «Nori sushi lounge»;
- проведено SWOT-аналіз досліджуваного підприємства у контексті вживання заходів для підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- розроблено механізм формування конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності;
- на основі переваг ресторану «Nori sushi lounge» запропоновано заходи, які покращать діяльність ресторану та зроблять її більш ефективною.

**Об'єктом дослідження** є діяльність ресторану «Nori sushi lounge».

**Предметом дослідження** є підвищення конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності в умовах нестабільності.

**Методи виконання** – для вирішення поставлених у роботі завдань використано систему методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); комплексний аналіз (при дослідженні рівня розвитку підприємства); аналітичні методи:



порівняльний і економічний аналіз (для розрахунку основних показників господарської діяльності).

**Інформаційною базою** дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи бакалавра.

**Емпіричною базою** є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі і періодичному друці, експертні розробки і оцінки українських і зарубіжних учених, а також аналітичні і власні розрахункові матеріали автора.

**Теоретичною і практичною** основою бакалаврської роботи є напрацювання сучасних вітчизняних учених та фахівців із питань конкурентоспроможності підприємства та практичні матеріали підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

**Обсяг і структура дипломної роботи.** Кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 68 сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії із 26 найменувань. Робота включає 6 таблиць, 14 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Індустрія гостинності: зміст, структура, особливості

Сьогодні індустрію гостинності вважають феноменом ХХІ ст., що став одним із провідних напрямів соціально-економічної діяльності. Завдяки динамічності та прибутковості її справедливо можна вважати бізнесом ХХІ ст. Ресторани та готелі, садиби, замки, круїзні судна, здравниці, смачна їжа, пейзажі, від яких завмирає серце, і захопливі розваги – це все будні індустрії гостинності. Саме з початку ХХІ століття у вітчизняній науковій літературі та господарській практиці досить широкого поширення набуло нове поняття як «індустрія гостинності». Гостинність – народна традиція з любов'ю та повагою приймати і частувати гостей. Ще імператор Маврикій (VI ст.) пише: «Слов'яни сердечні до чужинців, гостять їх у себе і дружньо проводять їх з місця на місце, куди їм треба. А коли через недбальство господаря стане гостеві яка кривда, то проти такого господаря озброюється його сусід, бо кривда для чужинця, то безчестя для всіх» [8].

Існує безліч підходів щодо походження поняття «гостинності». Цей термін, на думку деяких дослідників, пішов від латинського слова «*hospitium*» і означає наступне:

- 1) давня греко-римська морально-правова концепція гостинності як дане Богом право гостю і даний Богом обов'язок господаря;
- 2) гостьовий будинок, в якому приймали подорожуючих.

Інші дослідники вважають, що термін походить від старофранцузького слова "*hospice*" (хоспіс - будинок для приймання подорожуючих, тобто помешкання, місце, в якому подорожуючі могли отримати прихисток та їжу) [21].

Також дефініція «гостинність» тлумачиться як привітність, хлібосольство, доброзичливість, зустріч гостей та ознайомлення їх з місцевими традиціями.

У сучасній науковій літературі дана категорія трактується по-різному. О. В. Гейдарова, Л. О. Гризовська вважають, що «гостинність – це комплексна послуга, якій притаманні визначені споживчі властивості та яка створює позитивний образ підприємства, що означає прояв «вторинного попиту» на послуги... за допомогою всебічного використання ресурсів гостинності, комфортного середовища гостинності, стратегії, концепції та моделі гостинності» [11]. Такий підхід є досить комплексний і враховує різні вектори прояву гостинності.

В. В. Абрамова і М. В. Тонкошкура зазначають, що «гостинність – це одне з понять цивілізації, яке завдяки прогресу й часу перетворилося на потужну індустрію, у якій працюють мільйони професіоналів, створюючи все краще для споживачів послуг [1].

Такі науковці як А. І. Мартієнко, О. В. Дишкантюк вважають, що «гостинність – це сукупність наданих послуг у сфері життєдіяльності суспільства в цілому та конкретної особи з метою задоволення її різноманітних потреб та одержання позитивних вражень від їх задоволення та підвищення якості життя; гостинність – це якість спілкування та враження, які одержують люди від спілкування між собою з різноманітних приводів: робота, відпочинок, дозвілля, вирішення житлово-комунальних питань, проїзд в транспорті тощо, це безпосередній контакт людей в різних сферах життя між собою, отже, гостинність повинна проявлятися в усіх сферах життєдіяльності суспільства» [14].

Досліджуючи зарубіжну та вітчизняну літературу, зазначимо, що гостинність є складною категорією і яка, відповідно, потребує подальшого уточнення та конкретизації.

В основному, гостинність розглядалась з позицій морально-етичних та культурних норм. Водночас, ці норми накладались на види підприємницької діяльності, що, в свою чергу, і призвело до виникнення такої дефініції як «індустрія гостинності».

У табл. 1.1. наведено дослідження різних підходів до визначення терміну «гостинність» та «індустрія гостинності» різними науковцями.

## Визначення понять «гостинність» та «індустрія гостинності» в літературі

Визначення поняття	Авторський аналіз визначення	
	Позитивні сторони у визначенні	Недоліки у визначенні
Уокер Дж. Р.: Гостинність – універсальна традиція повсякденно побутової культури, до якої входить обов'язок привітності і турботи про гостя, це місце, в якому мандрівники можуть отримати притулок і їжу [21]. Гостинність – одне з фундаментальних понять людської цивілізації – вже давно перетворилось в індустрію, в якій зайняті не один мільйон професіоналів. Індустрія гостинності об'єднує туризм, готельний і ресторанний бізнес, громадське харчування, відпочинок і розваги, організацію конференцій і нарад.	Терміном «індустрія», який має первісне значення промисловості, визначає великі сукупності споріднених підприємств (видів діяльності). Гостинність розглядається з позицій індустрії, в яку входять різні сектори громадського обслуговування та їх діяльність об'єднується в границях гостинності.	Не визначено суб'єктів надання та отримання послуг гостинності. Відсутні дослідження логістичних зв'язків секторів гостинності та їх синергетичні ефекти. Індустрія гостинності розглядається звужено, тільки для туристів та об'єднує готельний і ресторанний бізнес.
Браймер Р.: Гостинність – це секрет будьякого турботливого обслуговування. Турбота, що проявляється по відношенню до гостя, здібність відчувати потреби клієнта – невловимі, але такі очевидні риси у поведінці службовця. Гостинність – це привітність в прийманні та пригощанні постояльців (гостей), безвідплатний прийом і пригощання мандрівників. Індустрія гостинності представляється збірним поняттям для багаточисельних і різноманітних форм підприємництва, які спеціалізуються на ринку послуг, що пов'язані з прийомом та обслуговуванням гостей [5]	Гостинність розглядається з позицій доброзичливості робітника, службовця, який надає послуги клієнту. Фактично це відношення службовця до своїх обов'язків, його професійний рівень. Індустрією гостинності виступають розрізнені підприємці, що надають різноманітні послуги. До суб'єктів, що одержують послуги, відносяться не як до клієнтів, а як до гостей.	Відсутнє комплексне поняття індустрії гостинності, що охоплює різноманітні напрями взаємопов'язаної діяльності. Підприємці розглядаються розрізнено, поза логістичних зв'язків, які надають позитивного враження від всієї гостинності та синергетичного ефекту по її різноманітним напрямам та складовим, що формують це поняття.
Уебстер Н.: Гостинність – обслуговування, що спирається на принципи гостинності, які характеризуються щедрістю та доброзичливістю по відношенню до гостей. Індустрія гостинності – це сфера підприємництва, що складається з таких видів обслуговування, які ґрунтуються на принципах гостинності і характеризуються щедрістю та доброзичливістю у ставленні до гостей [26].	Надано визначення сутності поняття гостинності як виду обслуговування, виділено основні її принципи. Розмежуються поняття гостинність та індустрія гостинності. Індустрія гостинності розглядається як сфера підприємництва.	Гостинність не розглядається як наукова категорія. Акцент зроблено на етичній, моральній стороні. Не визначено суб'єктів гостинності. Індустрія гостинності не досліджена з позицій економічних відношень між суб'єктами надання та одержання послуг

<p>Руденко В.П. Індустрія гостинності – це особлива самостійна галузь економіки, що складається з групи галузей і підприємств, функції яких полягають у задоволенні різноманітного попиту на різні види відпочинку і розваг. Індустрія гостинності складається з готелів та організацій, які випускають товари і надають послуги, що тісно пов'язані з готельним бізнесом: екскурсійні бюро; транспортні підприємства; підприємства з виробництва сувенірів; навчальні заклади готельно-господарського профілю; інформаційні та рекламні служби; науково-дослідні та проектні організації готельно-господарського профілю; готелі; підприємства харчування, зокрема ресторанного господарства; підприємства з виробництва готельно-господарських товарів (які необхідні туристу) тощо. Індустрія гостинності також надає послуги, які мають попит у туристів. Туроператори зі всього різноманіття формують пакет готельних продуктів, який володіє ціннішими споживчими властивостями, ніж кожний з готельних продуктів, взятий окремо [18].</p>	<p>Комплексний підхід до індустрії гостинності як особливої самостійної галузі економіки, що складається з групи галузей і підприємств, функції яких полягають у задоволенні різноманітного попиту на різні види відпочинку і розваг. Індустрія гостинності досліджується не тільки з позицій надання послуг готелями, але й до неї залучаються ще підприємства, що виробляють товари та надають послуги, які тісно пов'язані з готельним бізнесом. До індустрії гостинності вже залучаються навчальні заклади готельно-господарського профілю та підприємства з виробництва готельно-господарських товарів (які необхідні туристу).</p>	<p>Індустрія гостинності розглядається тільки з позицій туризму, готелів, екскурсій, підготовки кадрів та розваг для туристичної сфери. Досліджується організація послуг готелів та надання послуг у розвагах. Комплексний підхід до неї включає всі галузі та підприємства, що відносяться тільки до сфери туризму. Виробництво товарів розглядається з позицій попиту з боку туристів та можуть бути використані тільки для їх обслуговування. Тільки туристи сприймаються як гості.</p>
--	--	--

*Джерело: Сформовано автором на основі [21, 5, 26, 18]*

Проаналізувавши зарубіжні та літературні джерела, автором запропоновано визначати дефініцію «гостинність» у такій редакції: «гостинність» – це багатовекторна концептуальна модель поведінки, яка передбачає визнання потреб споживача основою соціально-економічної діяльності, з метою задоволення та одержання позитивних вражень, підвищення якості життя, і проявляється в морально-етичних цінностях (доброзичливість, щирість, позитивність), соціальних комунікаціях (знання іноземних мов, привітне спілкування, створення комфортного середовища, виявлення особливих потреб та інтересів), носить глобалізаційний характер (відповідність глобальним стандартам якості обслуговування, пізнаваність брендів, всесвітньо відомих високою якістю надання послуг у сфері гостинності, присутність елементів інтернаціональності, наприклад, можливість замовлення страв різних народів, обізнаність правил

міжнародного етикету, традицій, релігійних свят та обмежень у різних країнах, та локалізації, що викликає додатковий інтерес до культури країни, регіону).

Проблеми розвитку індустрії гостинності знайшли своє відображення у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: І. Арбузової, О. Дишкантюк, А. Мартієнко, І. Мейтланда, М. Мендельсона, Г. Муніна, С. Нечепуренко, М. Пивоварова, Дж. Стенворта, Т. Степанової, В. Татарінова та інших. Наукова література має досить велику кількість визначення поняття «індустрія гостинності». Хоча, однозначного тлумачення досі немає.

Індустрія гостинності – це сукупність підприємств та організацій, зайнятих виробництвом товарів (основних та оборотних фондів – споруд, обладнання, матеріалів тощо) для секторів гостинності та сукупність секторів та їх підприємств, які безпосередньо надають послуги гостинності. Це сукупність всіх видів діяльності, що створюють матеріальні блага у вигляді продуктів, енергії, підготовки трудових ресурсів для забезпечення сфери гостинності необхідними товарами та кадрами та безпосереднє надання послуг гостинності на основі використання цих товарів. Індустрія гостинності дуже багатогранна та різноманітна сфера діяльності, що динамічно розвивається в часі [7].

В. В. Абрамова і М. В. Тонкошкура вважають, що індустрія гостинності включає в себе різні сфери діяльності – туризм, відпочинок, розваги, готельний і ресторанний бізнес, громадське харчування, екскурсійну діяльність, організацію виставок, проведення наукових конференцій тощо [1].

Індустрію гостинності пропонується поділяти на сектори, зображені на рис. 1.1:

Запропонована класифікація дозволяє підходити до індустрії гостинності комплексно, бачити явища, які лежать не тільки на поверхні, але й розуміти глибинні процеси, що гальмують або прискорюють розвиток цієї сфери суспільного виробництва. До індустрії гостинності слід відносити ті галузі економіки та види діяльності, що забезпечують гостинність на рівні країни, області, міста та району.



*Рисунок 1.1. Сектори індустрії гостинності*

На основі вище зазначеного, автором запропоновано розуміти під поняттям «індустрія гостинності» соціально-економічну систему сфери послуг, що охоплює матеріальне та нематеріальне виробництво, надає матеріальні та нематеріальні послуги, створює необхідні засоби виробництва та товари для їх надання з метою формування комфортних умов проживання на даній території для всіх суб'єктів, що одержують послуги гостинності, тобто впроваджують економіку вражень.

Враховуючи економічну сутність індустрії гостинності, пропонуємо надати класифікацію за ознаками, що представлені на рис. 1.2.



*Рисунок 1.2. Класифікація індустрії гостинності за ознаками*

Гостинність, індустрія гостинності – це складні, багатопланові динамічні категорії, структурний перелік яких може змінюватися в залежності від завдань дослідження гостинності, як наукового процесу пізнання об’єктивної реальності та його практичної реалізації. Одні і ті ж галузі промисловості виробництва товарів та послуг можуть бути віднесені до суцього виробничої сфери та сфери гостинності, до матеріальних та нематеріальних послуг, що надаються в цій галузі суспільного відтворення. Це пов’язано з тим, що гостинність, привітність мають супроводжувати людину в усіх сферах життєдіяльності, надавати їй позитивні враження, що призводить до підвищення якості життя.



## **1.2. Конкуренентоспроможність: сутність, поняття, підходи**

На сьогоднішній день у ринковій економіці вирішальним фактором стабільності, інноваційності, виживання, комерційного успіху є конкурентоспроможність. Це поняття дедалі частіше стає предметом дослідження та аналізу науковців та економістів

Велика кількість публікацій, в яких досліджувалось питання конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства, відображає об'єктивну, справді складну суть досліджуваного феномену. Тому не випадково в науковій та економічній літературі існує безліч її визначень, які помітно відрізняються.

Основи сучасної теорії конкуренції закладені основоположником класичної економічної теорії А. Смітом. Не зважаючи на те, що ще в кінці XVIII ст. А. Смітом, а пізніше на початку XIX ст. Д. Рікардо були проведені фундаментальні дослідження щодо поняття вільної конкуренції в основі сучасних теоретичних розробок, до теперішнього часу відсутнє дослідження теорії конкуренції в ретроспективі.

А. Смітом були сформульовані наступні основні умови моделі конкуренції :

- конкуренція тим сильніша, чим більше число конкуруючих фірм;
- конкуренція існує в умовах економічної свободи ринкових агентів;
- конкуренція передбачає наявність інформації, знань щодо умов ринкових взаємовідносин [19].

Д. Рікардо також вніс вагомий внесок у теорію конкуренції, сформулювавши висновок про роль і сутність вільної конкуренції, який, в свою чергу, було закладено в основу сучасних теоретичних розробок теорії досконалої конкуренції. За результатами досліджень, Д. Рікардо, вирішальне значення вільна конкуренція має у встановленні балансу цін [10].

За результатами досліджень науковця Й. Шумпетера, який присвятив вивченню конкуренції як активного процесу суперництва і взаємодії, завдяки конкуренції відбувається руйнування економічної системи, що призводить до позитивних змін на ринку. Механізм конкуренції сприяє впровадженню нових

більш прогресивних технологій є рушійною силою витіснення з ринку застарілих технологій, що застосовують підприємства. Внаслідок цього переваги отримують ті підприємства, що функціонують по лінії прогресу [23].

Жан-Жак Ламбен зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це спроможність задовольняти потреби покупців краще, ніж це роблять суперники. «Конкурентоспроможність буде існувати доти, поки фірма тримає конкурентну перевагу, або завдяки особливим якостям, які відрізняють її від суперників, або з причин більш високої продуктивності, яка забезпечує їй перевагу у витратах» [13].

М. Портер розумів поняття «конкурентоспроможність підприємства як порівняння його конкурентних переваг високого й низького порядку з аналогічними перевагами інших фірм на ринку» [17].

Б. Андрушків вважає, що «конкурентоспроможність продукції – це сукупність її цінових, якісних, споживчих властивостей, що становлять інтерес для споживача, відрізняють її від товару-аналога й надають можливість конкурувати на конкретному ринкові» [2].

Варто звернути увагу на визначення даного терміну професора Р.А. Фатхутдінова, який визначає «конкурентоспроможність, як здатність підприємств виробляти конкурентоспроможну продукцію, перевага одних підприємств над іншими, що працюють у даній галузі в країні та за її межами» [22].

Питання конкурентоспроможності продукції та підприємства розглядає у своїй праці “Operations Management” доктор В. Стівенсон, професор Рочестерського технологічного інституту. Він вважає, що «конкурентоспроможність демонструє, наскільки ефективно підприємство задовольняє потреби й бажання споживачів стосовно інших суб’єктів господарювання, котрі пропонують подібні товари та послуги» [25].

Проаналізувавши у літературі визначення поняття «конкурентоспроможність» згрупуємо їх у шість основних підходів інноваційний, маркетинговий, товарної позиції, адміністративний, ефективності і результативності діяльності підприємства та визначення відносно різних суб’єктів. (рис. 1.3.)

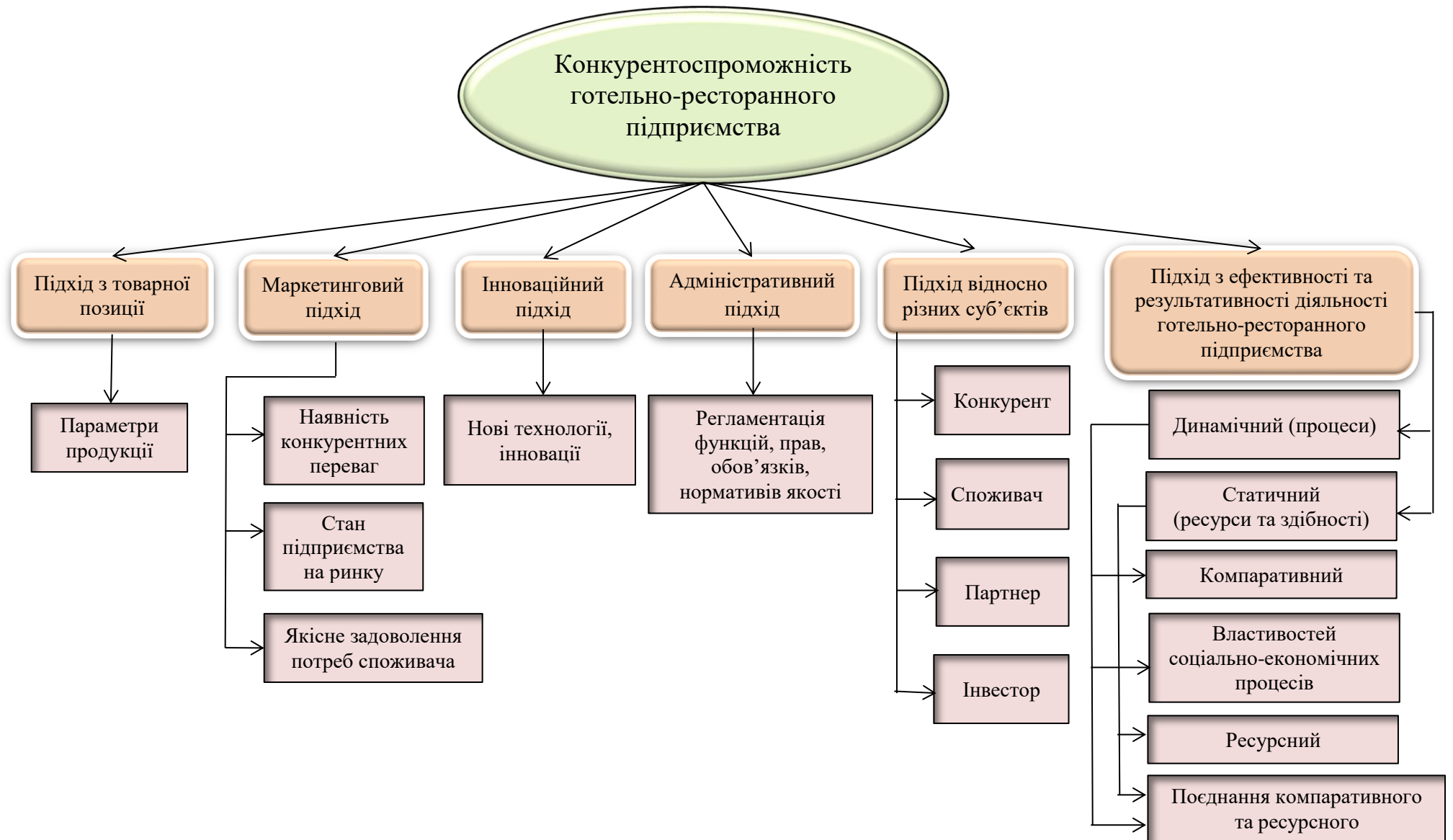


Рисунок 1.3. Групування підходів до визначення терміна «конкурентоспроможність підприємства»

Досліджуючи економічну категорію «конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного господарства», на нашу думку, потрібно враховувати як підходи до загального визначення, так і особливості підприємств готельно-ресторанного підприємства.

Підприємства індустрії гостинності характеризуються наявністю певних ознак, що відрізняє їх від підприємств інших галузей. Тому, на нашу думку, визначення дефініції «конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства» має базуватись на характеристиках об'єкту конкуренції.

Проаналізувавши визначення дефініції «конкурентоспроможність» у науковій та економічній літературі, автором пропонується визначати «конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного господарства» як поєднання споживчих характеристик і властивостей товару чи послуг, що відрізняють його від інших аналогічних товарів чи послуг за рівнем витрат на його придбання, експлуатацію, а також за ступенем задоволення потреб споживачів. Також це здатність підприємства боротися за своє місце на ринку сфери послуг, за рахунок різноманітних переваг у порівнянні з основними його конкурентами, таких як: фінансових, кадрових, економічних, іміджевих, інвестиційних тощо.

### **1.3. Концептуальні основи формування конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств в умовах нестабільності**

Готельно-ресторанний бізнес, як складова частина сфери послуг, вважається одним із стимулюючих та стабілізуючих факторів розвитку вітчизняної економіки. Саме ця складова бізнесу має великий потенціал розвитку в Україні, оскільки ринок готельно-ресторанних послуг ще далекий до насичення, тому існує можливість залучення додаткових інвестиційних ресурсів як внутрішніх, так і зовнішніх [6]. Тому сьогодні розвиток ринкових відносин, загострення

конкуренції у сфері послуг висувають на перший план проблему підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств.

Виявлення та оцінка факторів впливу на конкурентоспроможність продовжують залишатися серед основних пріоритетів управління конкурентними можливостями підприємств індустрії гостинності.

При визначенні факторів формування конкурентних переваг виділяють екзогенні та ендогенні фактори (рис. 1.4).

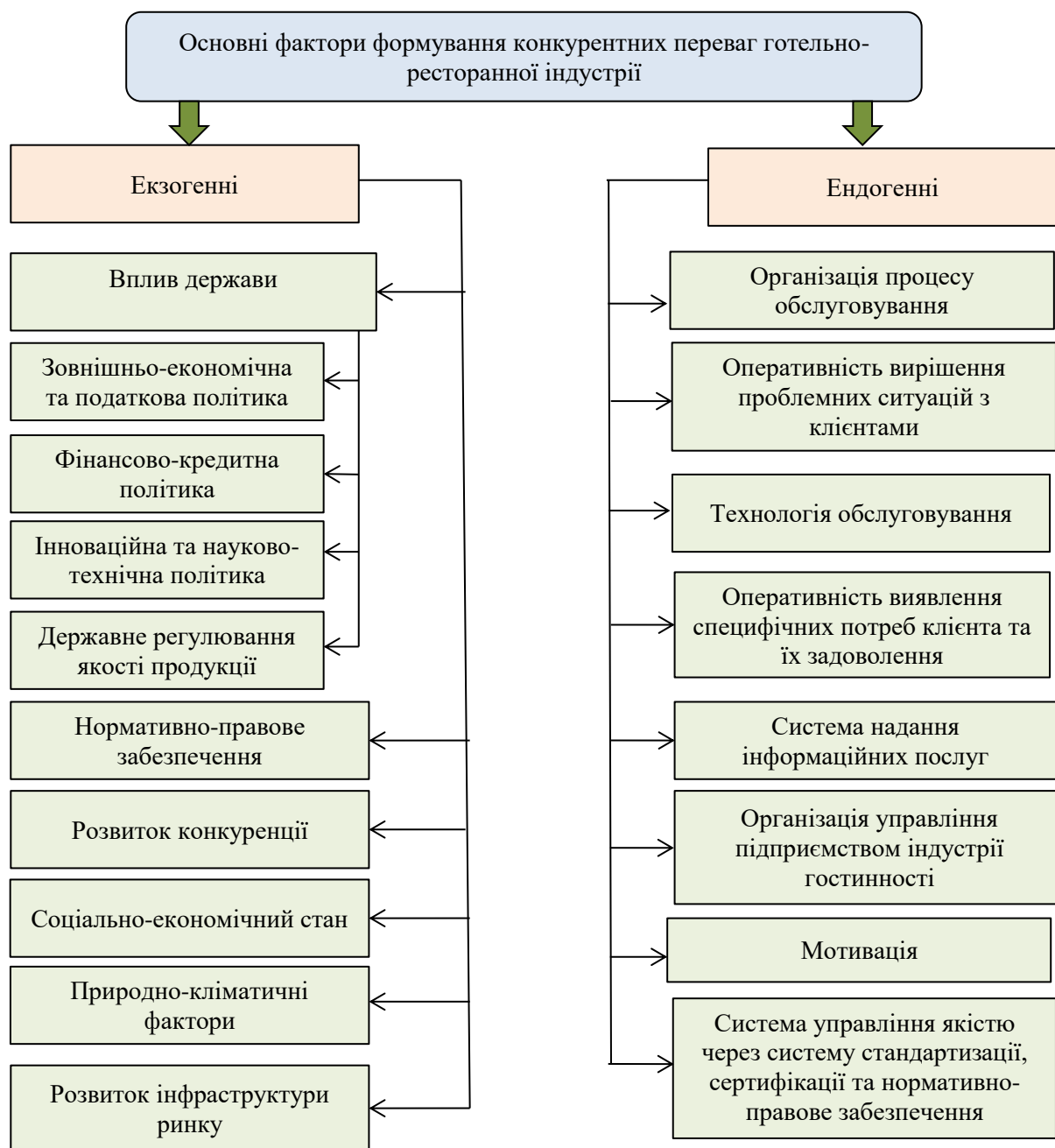


Рисунок 1.4 Основні фактори формування конкурентних переваг готельно-ресторанної індустрії

Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність готельно-ресторанних підприємств дає можливість сформулювати ключові компетенції, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності сучасного підприємства індустрії гостинності.

В умовах існуючої нестабільності та економічної турбулентності важливим завданням для готельно-ресторанних підприємств є задоволення побажань клієнтів на рівні, який забезпечуватиме збереження бізнесу та досягнення мінімального рівня рентабельності.

Аналізуючи динаміку кількості суб'єктів господарювання у вітчизняній економіці нашої країни у 2018-2019 рр., прослідковуємо тенденцію збільшення їх кількості на 102 тис. од., або 5,5%. Зростання кількості суб'єктів прослідковується і для закладів готельно-ресторанного господарства – збільшення на 12,8%, (на 7,9 тис. од.) [16].

Досліджуючи структуру підприємств сфери готельно-ресторанних послуг, відзначимо, що найбільшу частку у 2019р. займали заклади, що здійснювали забезпечення споживачів стравами та напоями, а саме 60851 од., або 87,3% від загальної кількості закладів. Заклади тимчасового розміщування становили 8838 од., або 12,7%. Динаміку кількості підприємств харчування та тимчасового розміщення у 2018-2019 рр. представлено на рис.1.5.



*Рисунок 1.5. Динаміка кількості підприємств харчування та тимчасового розміщення у 2018-2019 рр.*

З дослідження видно, що у 2018-2019 рр. індустрія гостинності розвивалась досить динамічно, з'являлись нові формати готельно-ресторанного господарства.

Проте, світ не стоїть на місці і на зміну хорошему приходиться щось погане.

І сьогодні ми стали свідками нової спричиненої кризи, яка виникла через пандемію COVID-19 у 2019-2020 рр., яка здійснила значний вплив як на світову та національну економіку, так і на діяльність закладів готельно-ресторанної індустрії. На сьогоднішній день готельно-ресторанний бізнес веде активну боротьбу за збереження своїх позицій на ринку сфери послуг та життєдіяльності загалом.

Науковці стверджують, що у 2020 році через COVID-19 були втрачені мільярди доларів. В свою чергу, аналітики вважають, що міжнародний готельно-ресторанний бізнес повернеться до нормального рівня, який був до пандемії приблизно до 2025 року [21].

Відразу ж виникає питання: що сталося з підприємствами, які примусово були зачинені? Заклади готельно-ресторанного господарства закривались, багато компаній сфери послуг перейшли або на віддалену роботу або призупинили свою діяльність на час карантину. Люди залишились без роботи, багато з них були скорочені, хтось залишився без зарплати на період самоізоляції.

2020 рік для готельно-ресторанної індустрії був важким та кризовим. Лише 26,8% готельно-ресторанних підприємств отримали прибутки, а, відповідно, 73,2% були збитковими, і як наслідок сальдо фінансових результатів підприємств індустрії гостинності було від'ємним і становило -2889,1 млн.грн. Хоча, як зазначають науковці, масштаби доставки їжі збільшились близько на 25%, але це переформатування діяльності закладів все ж таки не змогло перекрити наявні збитки закладів [21].

У січні-березні 2021р. спостерігається покращення ситуації у готельно-ресторанному бізнесі, оскільки 38,8% підприємств отримали позитивний фінансовий результат – у розмірі 301,6 млн.грн., сальдо фінансового результату отримало позитивне значення у розмірі 40млн.грн.

Близько 86 % закладів харчування відновила свою діяльність після послаблення карантинних заходів, проте, велика кількість підприємств готельно-ресторанного бізнесу таки не змогли впоратись з кризовими наслідками і, відповідно, збанкрутували [21].

Сучасна ситуація на ринку сфери послуг, спричинена пандемією COVID-19, змушує підприємства індустрії гостинності розробляти нові механізми для збереження та розвитку свого бізнесу та адаптації до нових умов зовнішнього середовища [3]. Адже клієнти ще до пандемії, були орієнтовані на персоналізовані пропозиції, на послуги гідного рівня з індивідуальним ставленням. А під час нестабільності клієнт став ще більш чутливим і вимогливим. Це пов'язано з низкою обставин. З одного боку, у споживача зменшилась кількість грошей на спонтанні витрати, зменшився споживчий кошик або змінився вектор споживчої активності під впливом деформації мотиваційного поля. З іншого боку, споживач перебуває в постійному полі негативної інформації, що провокує виникнення стресових реакцій, відповідно, змінюються тенденції споживчих переваг.

Ще однією величезною проблемою сьогодні є російське вторгнення, яке призвело до закриття підприємств, зокрема готельно-ресторанних, скорочення експорту та неможливості економічної діяльності на значній території України. А заклади, що залишились на ринку, працюють зі значно меншою продуктивністю.

З початком війни значна кількість українських ресторанів перетворилась на волонтерські кухні, які щодня готують тисячі порцій їжі для захисників, лікарів, літніх людей та всіх, хто цього потребує. Готельні заклади, в свою чергу, допомагають у поселенні переселенців, які прибувають з територій, де йдуть активні бойові дії [12].

Проте, окрім пандемії та війни, можна виділити ще й інші проблеми, які впливають на розвиток підприємств сфери послуг в Україні (рис. 1.6).



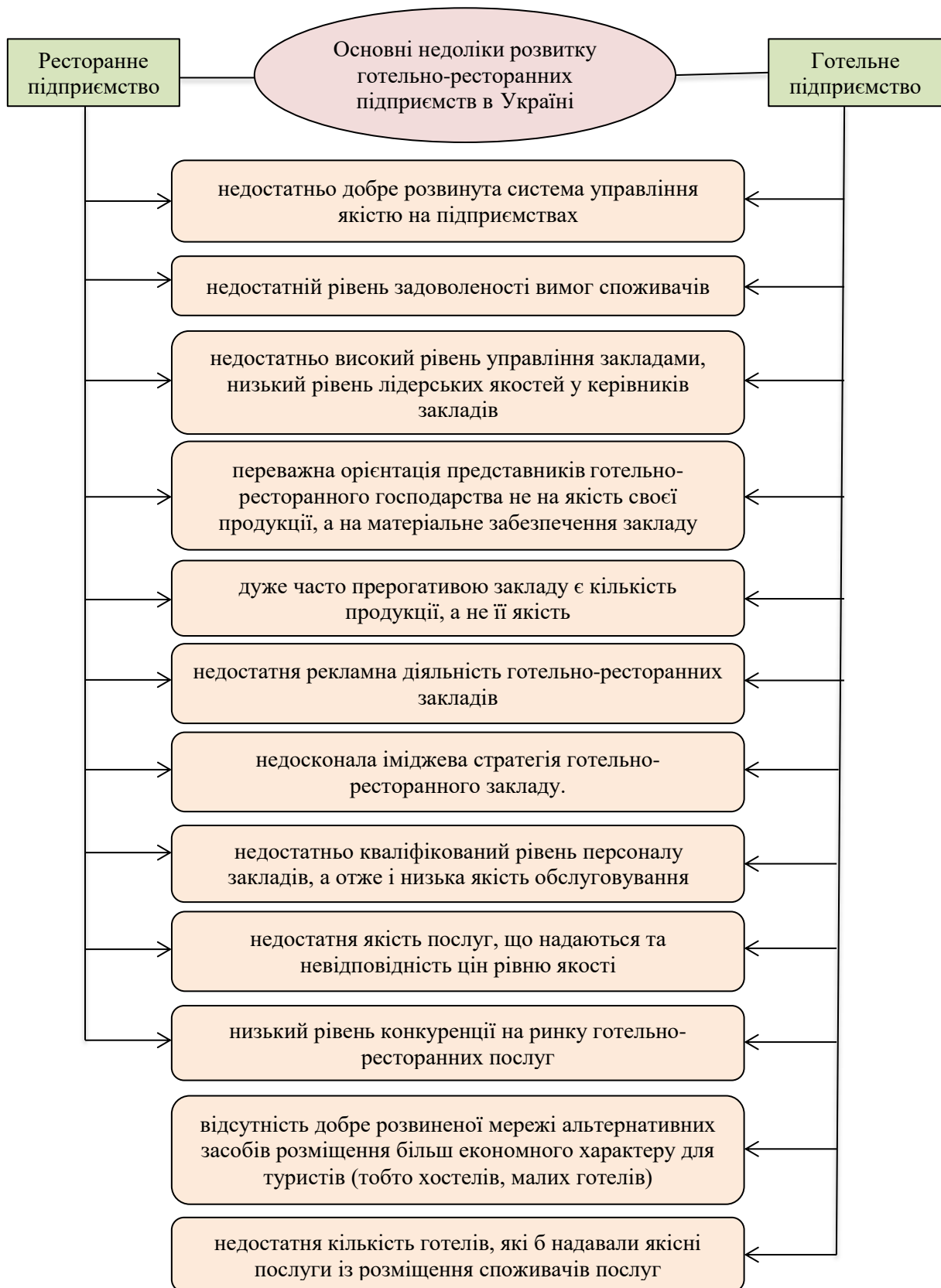


Рисунок 1.6. Основні недоліки розвитку готельно-ресторанних підприємств в Україні

Сформовано автором на основі [15, 20]

Вирішення зазначених проблем надасть можливість готельно-ресторанним підприємствам збільшити кількість клієнтів; сприятиме зростанню ефективності роботи закладів, що, відповідно, призведе до збільшення прибутковості підприємств; зростання рівня обслуговування та якості послуг; підвищення ефективності управління закладу; покращення сприйняття клієнтами іміджу та репутації підприємства; відкриє можливість закладам вийти на міжнародний ринок та збільшити кількість споживачів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «NORI SUSHI LOUNGE»

#### **2.1. Аналіз організаційно-економічної діяльності ресторану «Nori sushi lounge»**

Фізична особа підприємства ресторан «Nori sushi lounge» зареєстровано у квітні 2019 р. за юридичною адресою: вул. Грушевського, 26, м. Збараж, Тернопільська область. Скорочене найменування (згідно статусу) – ФОП «Nori sushi lounge».

Власником підприємства є Ордеха Микола Андрійович. Філії та представництва підприємства відсутні.

Суші - це блюдо у багатьох асоціюється з країною висхідного сонця. Тому концепцію закладу можна зрозуміти вже з назви: Nori – японська назва їстівних червоних водоростей з роду *Porphyra* у вигляді тонких сушених листів. Ресторан спеціалізується на японській кухні, страви якої розробляються разом з усім працюючим колективом.

У ресторані «Nori sushi lounge» працюють 1 офіціант-бариста, 2 сушисти, 1 допоміжний персонал. На думку керівництва закладу, такої кількості персоналу вистачає для роботи навіть при повному залі відвідувачів.

У ресторані кожен працівник виконує свою роботу. Наприклад, бармен-офіціант подає страви відвідувачам. В його обов'язки входить: сервірування столу; зустріч відвідувачів; знайомство їх з меню; у разі потреби – поради у виборі страв; одержання замовлення; доставка замовлення відвідувачу; розрахунок з ним; збір використаного посуду.

Для сушистів важливо добре розбиратись в продуктах, в тому числі і в морепродуктах, також вміти легко відрізнити роли від суші, добре знати національні особливості японської кухні, де звичним делікатесом є суші. Також

він зобов'язаний знати не тільки всі технології приготування риби, але й вміти змішувати різні інгредієнти, щоб підкреслити смак риби.

Власник ресторану інколи проводить на кухні закладу ревізію. Водночас, він слідкує за роботою персоналу. А також він першим куштує страви та вказує на недоліки їх приготування.

Важливим аспектом в закладах готельно-ресторанної індустрії є навчання персоналу за допомогою різних тренінгів. «Nori sushi lounge» не є винятком. Навчання проводиться як колективно, тобто в закладі, шляхом обговорення думок та прояву певних пропозицій, так і на різноманітних майстер-класах, за межами закладу.

Керування документообігом на підприємстві «Nori sushi lounge» відіграє одну з важливих функцій в роботі закладу. Найголовнішим є документальне оформлення договорів. Також важливим аспектом є розробка та оформлення платіжних документів (рахунки - фактури та ін.).

Важлива документація закладу завіряється та оформляється керівником закладу. До документації відносяться оформлення таких видів робіт: прийом і реєстрація, перегляд документів керівником, складання відповідного списку порядку проходження документів на підприємстві, моніторинг та контроль виконання, створення справ, підготовка і передача справ в архів.

Під час прийому на роботу працівник повинен пройти медичний огляд, результати якого вносяться в медичну книжку працівника. У ресторані «Nori sushi lounge» суворо ведеться облік і реєстрація медичних книжок працівників. Керівник підприємства веде контроль за термінами проходження медичного огляду працівника.

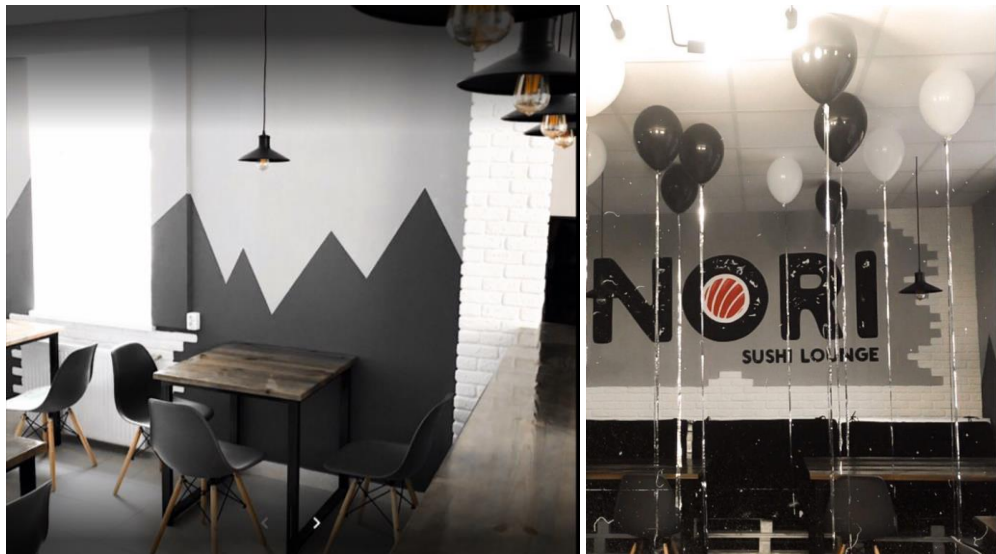
Кожен працівник ресторану «Nori sushi lounge» має право на щорічну оплачувану відпустку, а також оплачувані святкові та вихідні дні. Також до заробітної плати нараховується доплата за додаткові години, якщо працівник працює понаднормово.

Також для кожної посади керівництвом ресторану розроблено посадові інструкції, і яких встановлені певні функції, відповідальність, права, розпорядок та запити щодо якості виконуваних робіт.

Працівники ресторану «Nori sushi lounge» мають відповідну освіту, а також підготовку та певний досвід роботи. У закладі постійно проводиться робота з удосконалення організаційної структури управління.

Ресторан «Nori sushi lounge» проводить, згідно з Національними стандартами бухгалтерського обліку, податковий, оперативний та бухгалтерський облік.

У ресторані «Nori sushi lounge» панує особлива атмосфера за рахунок сучасного, стильного інтер'єру і одягу співробітників в національному стилі, створюється східний колорит. У закладі класична кольорова гамма Японії, тобто поєднання чорного та білого кольорів. В якості освітлення над столами висять традиційні ліхтарики чорного кольору (рис. 2.1).



*Рисунок 2.1. інтео'єр ресторані «Nori sushi lounge»*

Ресторан «Nori sushi lounge» обладнаний інвентарем, який потрібно для приготування страв японської кухні, а саме:

- машинка для приготування суші;
- термос для зберігання готового рису;
- фритюрниця – для приготування ролів в клярі;



профілю (назва вказує сама за себе) (рис. 2.3). Також плануються в меню додати гарячі роли.



*Рисунок 2.3. Меню ресторану «Nori sushi lounge»*

Одним із основних принципів діяльності ресторану «Nori sushi lounge» є забезпечення однакового рівня обслуговування всіх відвідувачів закладу. Висока культура обслуговування, стиль оформлення у японському стилі є конкретними формами здійснення цього принципу, конкретними відмітними характеристиками ресторану «Nori sushi lounge».

## **2.2. Аналіз фінансових та кадрових ресурсів ресторану «Nori sushi lounge»**

Основною метою управління фінансами ресторану «Nori sushi lounge» є досягнення стратегічних цілей, фінансового результату, а також забезпечення

ефективного використання ресурсів закладу. Проведемо аналіз показників, що характеризують фінансове становище ресторану з урахуванням даних бухгалтерської звітності.

Аналіз основних показників, які характеризують діяльність ресторану «Nori sushi lounge» в 2019-2021 роках наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності  
ресторану «Nori sushi lounge» 2019-2021 р.

№ п/п	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2021 р. від 2020 р.	
					+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів чи послуг), тис. грн.	540,0	600,0	960,0	60	11,1	360	60,0
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	162,2	179,9	287,9	17,7	10,9	108	60,0
3	Інші операційні доходи, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
4	Інші доходи, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
5	Разом доходи, тис. грн.	540,0	600,0	960,0	60	11,1	360	60,0
6	Чистий прибуток, тис. грн.	112,5	177,1	286,3	64,6	57,4	109,2	61,7
7	Середньоспискова чисельність працівників, осіб	4	3	4	-1	-25,0	1	33,3
8	Витрати на оплату праці, тис. грн.	200,3	170,0	288,0	-30,3	-15,1	118	69,4
9	Інші витрати, тис. грн.	55,0	61,7	83,3	6,7	12,2	21,6	35,0
	Разом витрати, тис. грн.	417,5	411,6	659,3	-5,9	-1,4	247,7	60,2
10	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	122,5	188,4	300,7	65,9	53,8	112,3	59,6
11	Податок на прибуток, тис. грн.	10,0	11,3	14,4	1,3	13,0	3,1	27,4
12	Власний капітал, тис. грн.	174,9	213,8	231,7	38,9	22,2	17,9	8,4

Аналізуючи дану таблицю зазначимо, можемо зробити наступні висновки, що за досліджений період 2019-2021 рр. у діяльності ресторану «Nori sushi lounge» по всіх показниках функціонування відбулися певні позитивні зміни. Зокрема, про це свідчить те, що дохід від реалізації продукції у 2019 р. становив 540 тис. грн., а у 2020 р., незважаючи на те, що цей рік видався важким через пандемію Covid-19, дохід все таки збільшився на 60 тис. грн., за рахунок доставки їди на дім, і становив 600 тис. грн. У 2021 р. цей показник ще збільшився і

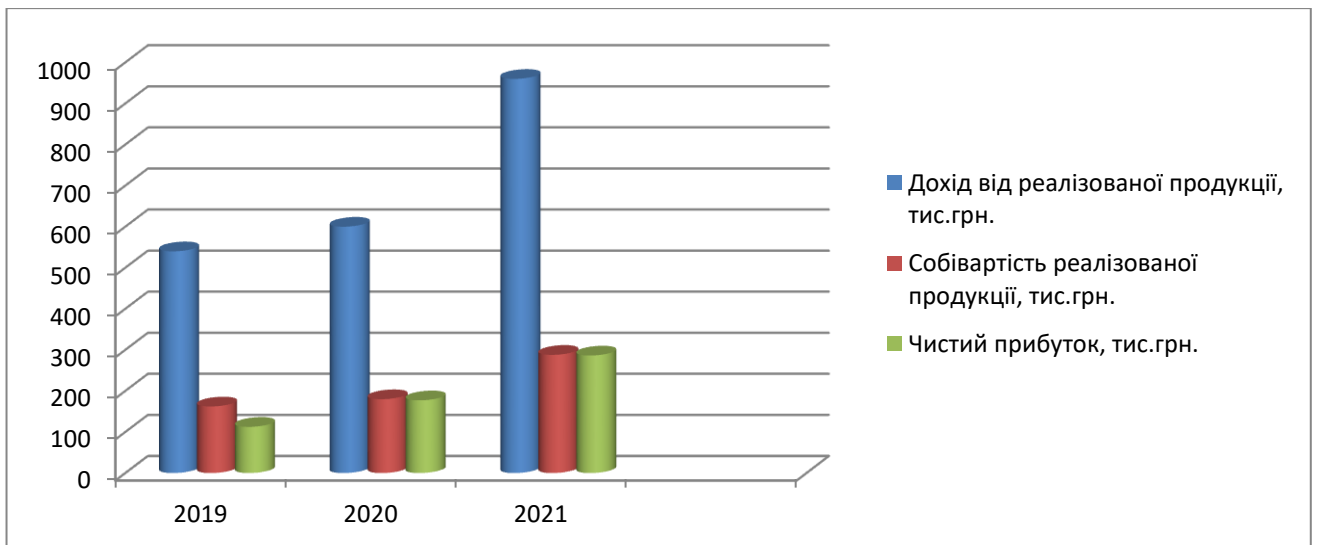


становив 960 тис. грн..

Також зміни відбулись і у структурі собівартості реалізованої продукції, зокрема, у 2019 р. цей показник становив 162, 2 тис. грн., у 2020 р. – 179, 9 тис. грн., що становить 10,9 % в порівнянні з аналогічним періодом. У 2021 р. собівартість реалізованої продукції - 287,9 тис. грн., що становить 60 % у порівнянні з 2020 р.

Чистий прибуток ресторану «Nori sushi lounge» протягом досліджуваного періоду збільшувався і у 2019 р. становив 112,5 тис.грн., у 2020 р. – 177,1 тис. грн., у 2021 р. – 286,3 тис.грн. відповідно. Відносне відхилення цього показника у 2020 р. у порівнянні з попереднім роком становило 57,4 %, у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. – 61,7%.

На рис. 2.4. Зображено динаміку основних фінансових показників діяльності ресторану «Nori sushi lounge» протягом 2019-2020 рр.



*Рисунок 2.4. Динаміка основних фінансових показників діяльності ресторану «Nori sushi lounge» протягом 2019-2021 рр.*

Проаналізуємо також зміни витрат на оплату праці у 2019-2021 рр. Для кращого відображення побудуємо графік (рис. 2.5).



*Рисунок 2.5. Динаміка зміни витрат на оплату праці 2019-2021рр.*

Як видно з графіка, витрати на оплату праці у 2020 році знизились і становили 170 тис. грн., що на 30,3 тис. грн. менше, ніж у 2019 р.. це пояснюється тим, що у 2020 р., в зв'язку з пандемією Covid-19, ресторан змушений був звільнити одного працівника. Проте, у 2021 р. було збільшено персонал на одну людину і, відповідно, витрати на оплату праці збільшились і становили 288 тис.грн.

Проаналізуємо зміни руху кадрів ресторану «Nori sushi lounge». Для цього розрахуємо показник коефіцієнту плинності кадрів та коефіцієнт обороту по прийняттю / вибуттю персоналу ресторану «Nori sushi lounge» (табл. 2.2).

З даної табл. 2.2. бачимо, що протягом досліджуваного періоду відбувались незначні зміни в структурі персоналу. У 2020р. на одну особу зменшилась кількість персоналу у порівнянні з 2019р. У 2021 р. знову було прийнято одну особу персоналу. Значення коефіцієнта вибуття у 2020 році становив 0,33, а у 2021 зменшився на 0,33.

Також мінявся і коефіцієнт обороту по прийому. У 2019р. цей показник становив 1%, а у 2020р. він знизився до 0. У 2021р. цей показник дещо збільшився у порівнянні з 2020р. і становив 0,25%.

Таблиця 2.2

## Характеристика руху кадрів ресторану «Nori sushi lounge»

Показник	2019р., осіб	2020р., осіб	2021р., осіб	Абсолютне відхилення +/-		Відносне відхилення, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4	3	4	-1	1	-25	33,33
Кількість прийнятих на роботу, осіб	4	0	4	-4	4	-100	0
Кількість звільнених з роботи, осіб	0	1	0	1	-1	0	-100
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушенням трудової дисципліни, осіб	0	1	0	1	-1	0	-100
Коефіцієнт обороту по прийому, %	1	0	0,25	-1	0,25	-100	0
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	0	0,33	0	0,33	-0,33	0	-100,00
Коефіцієнт плинності кадрів, %	1	0,33	0,25	-0,67	-0,08	-67	-24,24

Коефіцієнт плинності кадрів у 2020 р. становив 0,33 %, що на 0,67% більше, ніж у 2019р. У 2021р. цей коефіцієнт зменшився на 0,08% у порівнянні з 2020р. і становив 0,25%.

Кінцеві результати діяльності ресторану «Nori sushi lounge» характеризуються не лише абсолютними показниками прибутку або збитку. Підприємства, які зацікавлені у віддачі від використання ресурсів і вкладеного капіталу, аналізують співвідношення отриманого ефекту з понесеними витратами.

Для цього потрібно обчислити відносні показники ефективності – коефіцієнти рентабельності. Розрахуємо показники рентабельності ресторану «Nori sushi lounge». у 2019-2021 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Назва показника	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Характеристика
Рентабельність продажу	0,21	0,30	0,30	Рентабельність продажу – характеризує доходність операційної діяльності підприємства.
Рентабельність продукції	0,69	0,98	0,99	Рентабельність продукції, яка показує скільки отримано прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво. Позитивною динамікою є зростання значення показника.
Рентабельність власного капіталу	0,64	0,83	0,24	Рентабельність власного капіталу є головним інвестиційним показником, що характеризує норму прибутку на власний капітал. Визначає результативність діяльності підприємства, показуючи, скільки прибутку приносить кожна гривня власного капіталу.

Представимо отримані дані на рис. 2.6.

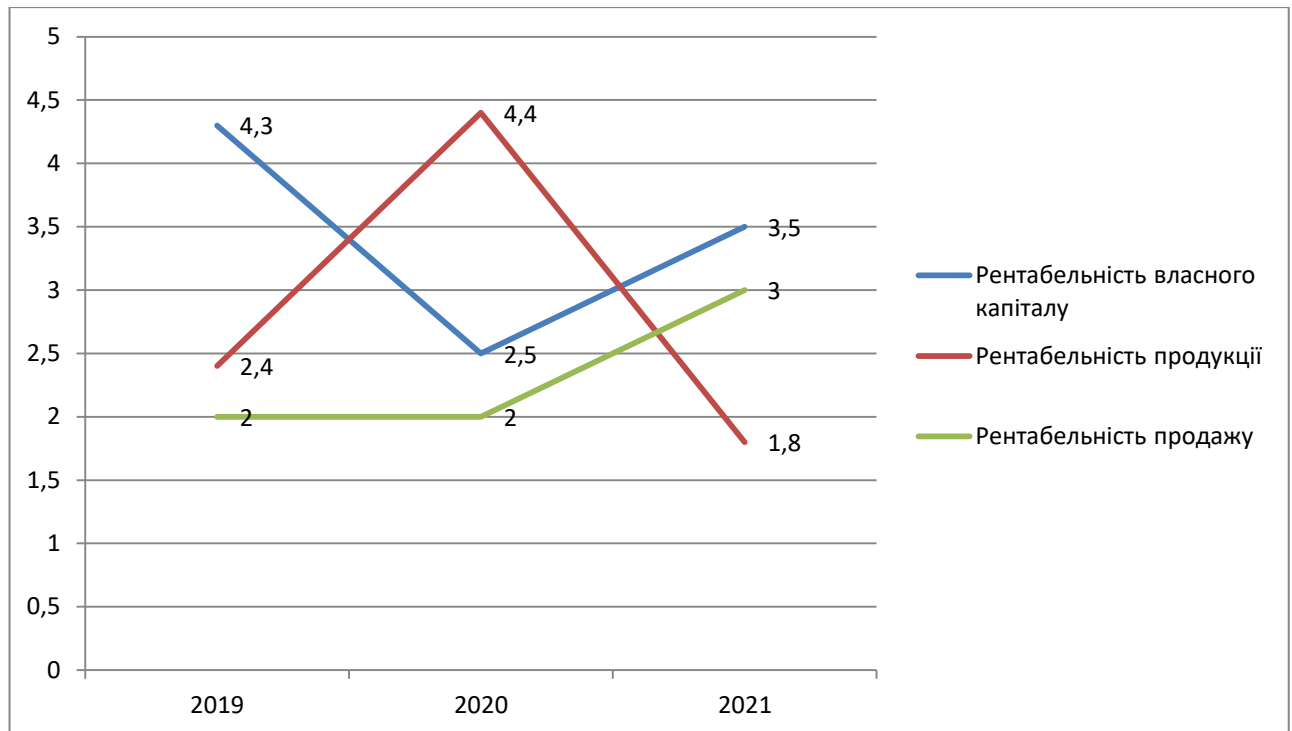


Рисунок 2.6. Динаміка показників рентабельності ресторану «Nori sushi lounge»

Зробивши аналіз показників рентабельності бачимо, що показник рентабельності власного капіталу у 2020 р. дещо збільшився у порівнянні з 2019р. і становив 0,83 %. У 2021 р. цей показник дещо знизився і його значення у цьому році було 0,24%. Рентабельність продукції протягом 2019-2021рр. поступово збільшувалась і у 2021р. становила 0,99%. Також збільшувалась і рентабельність продажу з 0,21% у 2019р. до 0,3% у 2020-2021рр.

Проаналізувавши фінансові та кадрові ресурси ресторану «Nori sushi lounge», зауважимо, що підприємство поступово розвивається і з кожним роком збільшує показники ефективності своєї діяльності, долаючи всі труднощі, пов'язані із війною у нашій державі з сусідом-агресором та світовою пандемією Covid-19.

### **2.3. Маркетингова діяльність та оцінка конкурентних переваг ресторану «Nori sushi lounge»**

На сьогоднішній день маркетингова діяльність в готельно-ресторанному бізнесі – це емоції клієнта та автоматизація. І якщо у власників немає можливості, сил, знань чи бажання створити хороший емоційний бізнес, то потрібно всі процеси автоматизувати.

Маркетингова діяльність у ресторані «Nori sushi lounge» здійснюється безпосередньо власником, котрий і вирішує, які саме інструменти маркетингу будуть використані для підвищення привабливості та конкурентоспроможності закладу. Підприємство проводить різні акції, вводить спеціальні пропозиції. Відповідно, результатом успішної роботи даного закладу є безперебійна, злагоджена робота протягом останніх років.

Ресторан «Nori sushi lounge» використовує наступні методи маркетингової діяльності:

1. Зовнішня реклама – вивіска, інформаційні таблички.
2. Інтернет реклама. Цільова аудиторія для ресторанного бізнесу, як показує статистика, – це переважно активні інтернет-користувачі. Тому ресторан використовує такі форми просування: сайт-візитка ресторану, реклама у соціальних мережах, реєстрація в інтернет-каталогах ресторанів.
3. POS-матеріали («Point of Sales») – фірмові візитки, флаєри, буклети, що нагадують про ресторан.
4. Можна розрахуватись карткою. Також діє Pay pass та Google pay (безкартковий рахунок).
5. Внутрішній маркетинг – акції та свята, програми лояльності, дисконтні програми, подарунки. Умовно такі заходи діляться на календарні та некалендарні. Календарні заходи – це коли цікавий захід чи акція прив'язується до якогось свята чи події.

До некалендарних програм лояльності ресторану «Nori sushi lounge» можна віднести:

- акційні знижки;

- акція «Ціна тижня», яка діє тиждень з четверга до четверга;
- різні розіграші;
- на усі замовлення по м. Збараж від 200 грн. – доставка безкоштовна у період карантину;

- по вівторках є акція на доставку, коли заклад оплачує на половину з таксі.

Проте, варто зазначити, що які б ефективні методи просування не використовував заклад, якість послуг і продукції, що надаються, повинні постійно вдосконалюватися та розвиватися. Проте, для того, щоб забезпечити успіх ресторану протягом тривалого періоду, його бренд повинен мати цінність на ринку, а також важлива присутність аудиторії постійних клієнтів.

Тому пропонуємо проаналізувати конкурентні переваги ресторану «Nori sushi lounge», використовуючи модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера. Ця модель описує фактори, що формують конкурентне середовище. Знайти баланс у цій моделі означатиме утримання прибутковості, а втратити його — відповідно, отримати збитки, вийти з ринку.

Отже, проаналізуємо наступні п'ять сил конкуренції (табл.2.4):

Таблиця 2.4

Модель «П'яти сил конкуренції» для ресторану «Nori sushi lounge»

Сили конкуренції	Оцінка по 5-бальній с-мі	Примітка
Поява на ринку сфери послуг нових конкурентів	4	Висока ймовірність появи нових конкурентів
Доступність альтернативних продуктів	3	Враховуючи різноспрямованість конкурентів, оцінка загрози альтернативних продуктів досить помірна
Ринковий вплив споживачів	5	Враховуючи зміни структури попиту, споживачі мають можливість вибору, відповідно, маючи значний вплив на підприємство готельно-ресторанної індустрії
Ринковий вплив постачальників	2	Велика кількість оптових постачальників надає можливість вибору ресторану «Nori sushi lounge»
Суперництво наявних конкурентів серед підприємств готельно-ресторанної індустрії	5	Спостерігається високий рівень концентрації гравців сфери послуг

Оскільки, середня оцінка конкурентного середовища становить 3,8, то можна зробити висновок, що ресторану «Nori sushi lounge» потрібно розроблення

та впровадження програм конкурентних переваг, враховуючи підвищення вимог клієнтів до стандартів якості, організацію роботи з постачальниками. 5 сил Портера — це модель, яка дозволить досить швидко сформулювати стратегію розвитку ресторану «Nori sushi lounge» на декілька років уперед.

Розглянемо основних конкурентів ресторану «Nori sushi lounge»:

#### 1. Клуб YOUNG

У закладі «YOUNG» об'єднано лаунж-клуб, ресторан паназіатської кухні і велику алкогольну карту. Формат Party-restaurant у «YOUNG» це поєднання трьох складників:

- Своєрідний ресторан з стравами паназіатської кухні. Тут пропонують такі страви В'єтнаму, Китаю, Таїланду і Японії, які можна поїсти тільки в Азії.

- Лаундж-бар з смачним алкоголем та з атмосферою релаксу, де можна насолоджуватись спокійними треками. Коктейльна карта - це поєднання алкоголю відповідно до традицій Східних країн, та декілька класичних варіантів. Барна карта включає в себе традиційні азіатські алкогольні напої: Саке, байцзі, Рисове вино. Фішкою закладу є карта рому, яка на 59 позицій, і є однією з найбільших на Західній Україні.

- А вже ближче до опівночі починає вирувати клубне життя під сети крутих DJ, тому заклад ідеально підходить для стильних і драйвових вечірок.

У цьому закладі стильний інтер'єр у червоному кольорі та з темними відтінками. У декорі присутній неон та флуоресцентні вивіски. Є м'яка зона зі зручних диванчиків та дерев'яних столиків.

#### 2. Мережа Sushi Master з 1 ресторану в 2013 році за 8 років зростає до міжнародного рівня. Sushi Master кілька разів на місяць оновлює асортимент і поповнює його авторськими новинками, але залишається вірним традиційною рецептурою і технологій приготування. Від рису для суші до оригінальних рол сетів, салатів, солодощів і напоїв - все втілює в собі майстерність і ентузіазм наших команд.

У Sushi Master на сьогоднішній день пропонують сети суші з оригінальними назвами, які присвячені війні в Україні з росією. До прикладу сет «Джавелін», сет «Чорнобаївка».

Заклад постійно піклується про баланс ціни і якості. Тому постійно тішить своїх клієнтів новими подарунками, вводить унікальні щомісячні та щотижневі акції, влаштовує конкурси і піклується про те, щоб у клієнта залишилися тільки приємні враження.

Конкурентні сили підприємства індустрії гостинності за окремими позиціями визначаються шляхом порівняння його оцінок.

Для отримання загального результату оцінки застосовується показник «абсолютної конкурентної сили», для цього надається оцінка закладам індустрії гостинності за низкою показників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз сильних і слабких сторін підприємств індустрії гостинності

Фактор	Оцінка (0...10)		
	1	2	3
	ресторан «Nori sushi lounge»	«Sushi Master»	Клуб «YOUNG»
Прибутковість	9	9	9
Репутація (імідж)	7	10	9
Продуктивність праці	7	9	6
Інноваційний потенціал	5	9	5
Рівень обслуговування	5	10	8
Асортимент продукції	7	6	8
Обізнаність про стан ринку	6	7	9
Впровадження новинок	4	8	6
Соціальна відповідальність	3	10	3
Конкурентна сила:	53	78	63
Абсолютна конкурентна сила:	1	5	3

Звичайна оцінка конкурентної сили ресторану «Nori sushi lounge» визначається як сума балів за всіма видами, обраних для аналізу, факторів. Порівняння звичайної оцінки конкурентної сили ресторану «Nori sushi lounge» із звичайними оцінками конкурентної сили її конкурентів, а саме - клуб «YOUNG» та «Sushi Master», надало можливість визначити, що ресторану «Nori sushi lounge»



варто ще вдосконалюватись для того, щоб бути лідером на ринку індустрії гостинності.

Абсолютна конкурентна сила - це показник, який має інший зміст. Він дозволяє визначити позицію ресторанного підприємства, що досліджується, відносно умовної «ідеальної» компанії.

Абсолютна конкурентна сила розраховується за наступною формулою:

$$K_{Cабс} = \sum_{i=1}^n (K_{Ciоц} - \max K_{Cy}) \quad (2.7)$$

де  $K_{Cабс}$  - абсолютна конкурентна сила підприємства - об'єкта оцінки;

$K_{Ciоц}$  - оцінка  $i$ -го чинника конкурентної сили (слабкості) для оцінюваного підприємства;

$K_{Cy}$  - оцінка  $i$ -го чинника конкурентної сили (слабкості) для підприємства - конкурента;

$n$  - кількість чинників, що характеризують сильні та слабкі конкурентні позиції.

Отже, абсолютна конкурентна сила ресторану «Nori sushi lounge» оцінюється у 1 бал. Для «Sushi Master» цей показник становить 5 балів і для клубу «YOUNG» - 3 бали. З даного аналізу бачимо, що «Sushi Master» має найбільше значення абсолютної конкурентної сили і випереджає за цим показником ресторан «Nori sushi lounge» на 4 бали, а клуб «YOUNG» на 2 бали.

Проаналізувавши середовище ресторану «Nori sushi lounge» можна стверджувати, що підприємство є конкурентоспроможним, проте, зважаючи на сучасну нестабільність, для того, щоб зберегти та посилити наявні позиції, закладу необхідно пропонувати нові послуги, що спрямовані на зростання лояльності гостей ресторану. Кількісна оцінка сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, дозволить зробити висновок, що найкращим для ресторану «Nori sushi lounge» буде для розвитку його діяльності.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства та виявлення напрямку, в якому варто зробити покращення, часто використовують такий метод як SWOT-аналіз, яким є одним із найпоширеніших методів визначення рівня конкурентоспроможності підприємства.

SWOT – це аналіз сильних (strengths) та слабких (weakness) сторін підприємства, а також можливостей (opportunities) та загроз (threats) з боку навколишнього середовища, подальша робота з якими допоможе закладу покращити свій статус та зайняти лідируючі позиції на ринку сфери послуг.

Процедура проведення SWOT-аналізу у загальному вигляді зводиться до заповнення матриці (рис. 2.7)

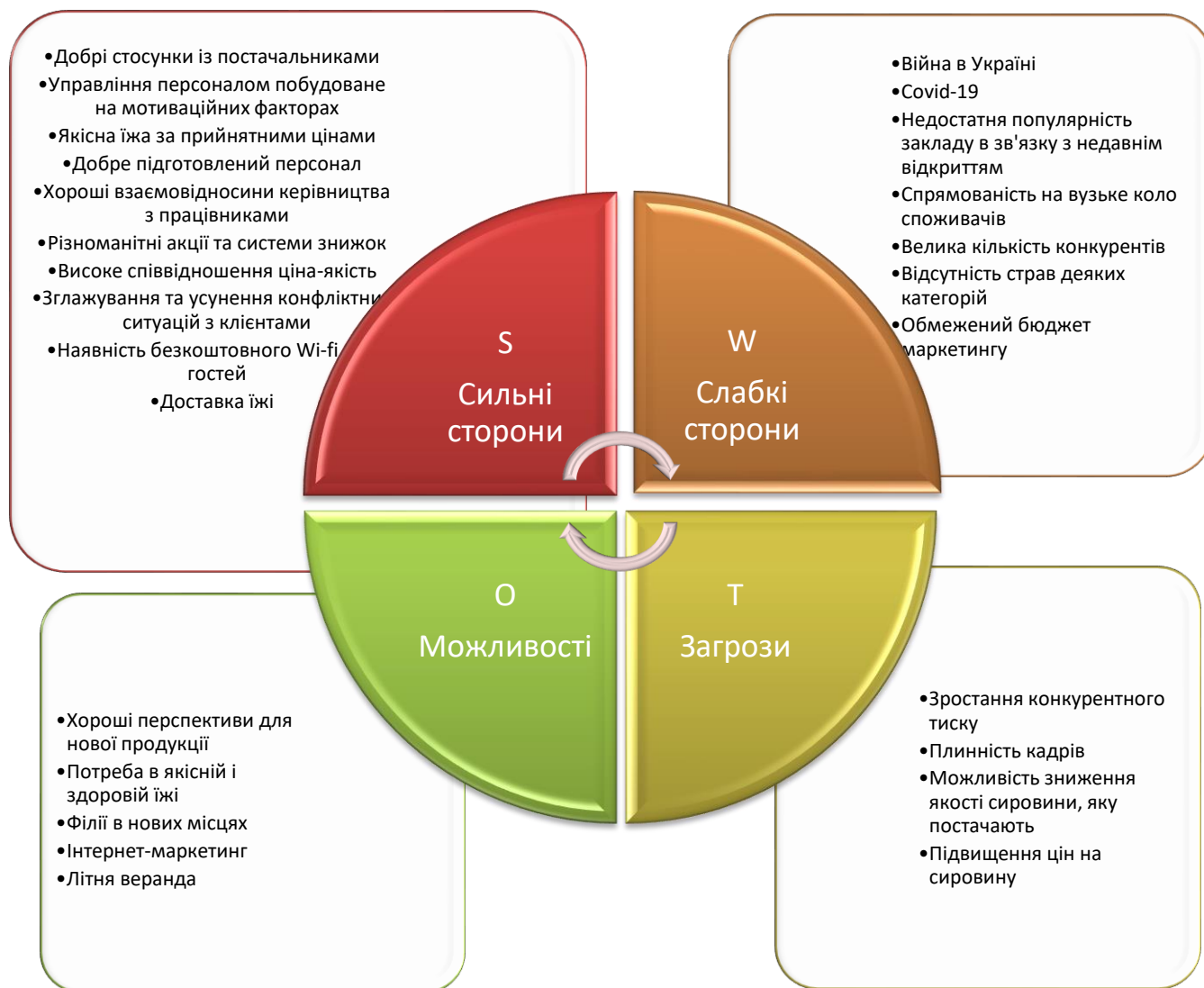


Рисунок 2.7. SWOT-аналіз ресторану «Nori sushi lounge»

Можемо зробити наступні висновки за даними SWOT-аналізу, що для ресторану «Nori sushi lounge» переважають сильні сторони, що свідчить про те, що заклад має чудові перспективи для подальшого розвитку. Проте, слабкі

сторони вказують, що ресторану «Nori sushi lounge» варто спрямувати свої зусилля на залучення додаткових інвестицій у бюджет маркетингу, потребу в інтернет-маркетинг, створенні програм лояльності, створенні нових закладів у інших містах області.

Завдяки якійсї їжі за прийнятними цінами, а також добре підготовленому персоналу ресторан «Nori sushi lounge» забезпечить у майбутньому стійкі конкурентні позиції на ринку індустрії гостинності.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

### **3.1. Удосконалення механізму формування конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності**

Підприємства індустрії гостинності мають значний потенціал для внесення стабільного доходу в бюджет нашої держави. Готельно-ресторанне господарство, як елемент інфраструктури, має значний вплив у соціальне облаштування міста, а діяльність готельно-ресторанних підприємств забезпечують виникнення та зміцнення соціально-економічних та культурно-ділових зв'язків між підприємствами, тим самим формуючи систему інтеграційних процесів.

Враховуючи це, механізм формування конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності варто зв'язувати з рівнями управління відносно позицій на ринку, а саме: на рівні держави, галузі, підприємства, товару; взаємодії готельно-ресторанного підприємства з внутрішнім та зовнішнім середовищем: макрорівень – конкурентоспроможність підприємства та товару індустрії гостинності і мікрорівень – конкурентоспроможність підприємства.

На рис. 3.1. зображена ієрархічна декомпозиція конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

Таким чином, між усіма рівнями конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності формується тісна зовнішня та внутрішня взаємозалежність та взаємозв'язок. Рівень конкурентоспроможності готельно-ресторанної галузі залежить від стратегій готельно-ресторанного господарства при одночасній організації роботи з туристичними компаніями.

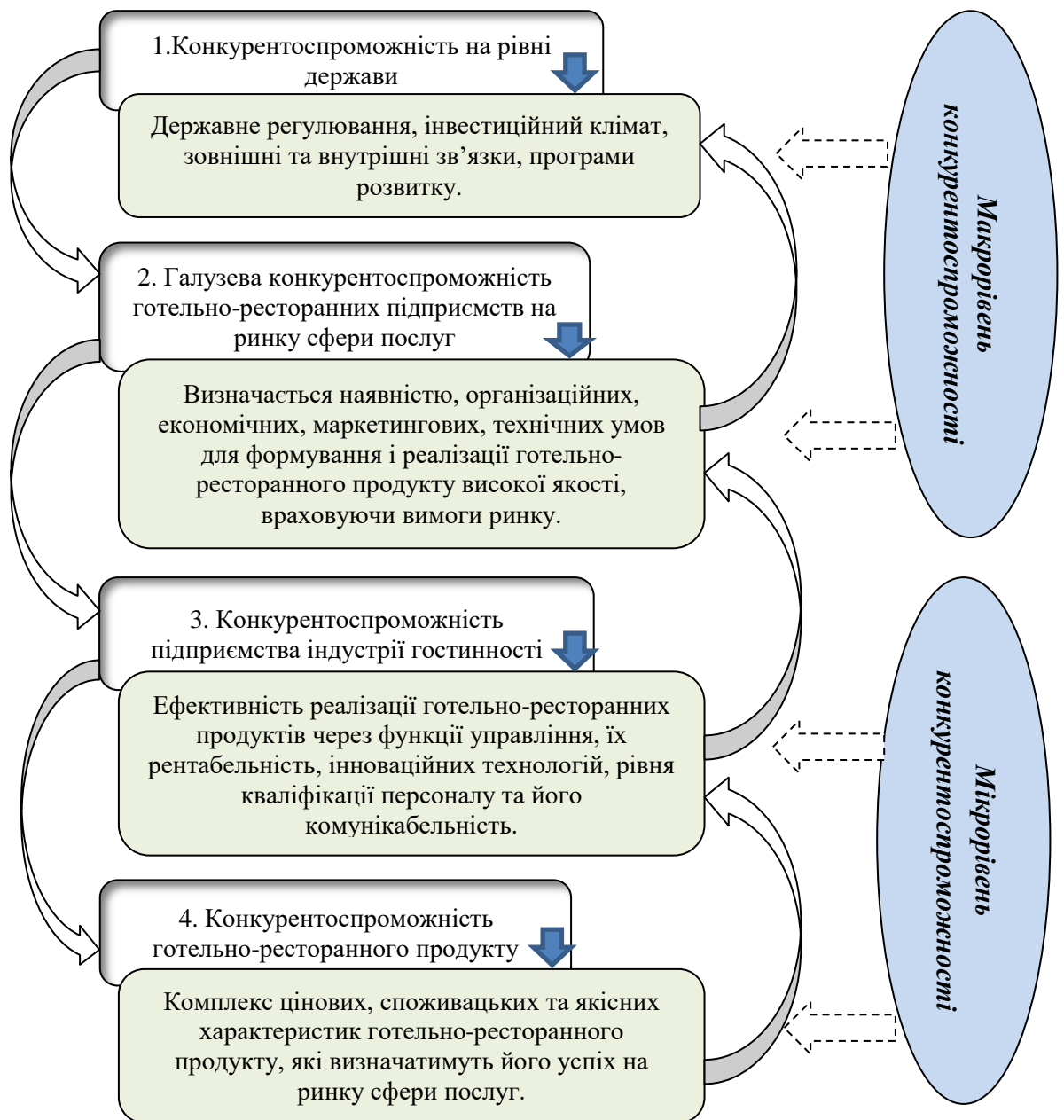


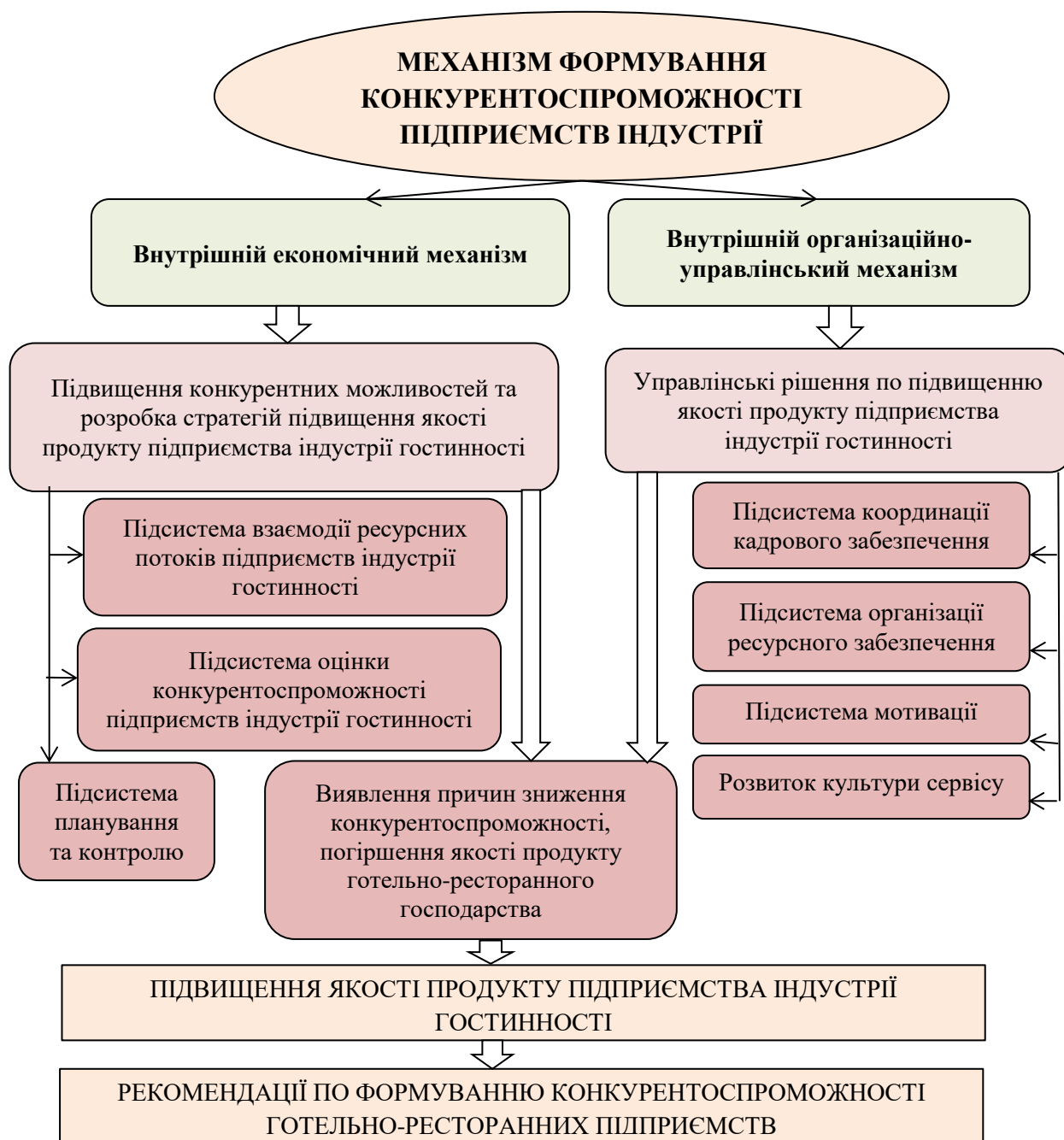
Рисунок 3.1. Ієрархічна декомпозиція конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності (Складено автором)

На макрорівні, для формування конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності та підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного продукту, необхідне залучення нормативних вимог до основних параметрів якості у відповідності до європейських стандартів.

Це, у свою чергу, надасть можливість сформувати організаційні, економічні, технічні, маркетингові умови для реалізації готельно-ресторанного продукту

високої якості на рівні підприємства індустрії гостинності, враховуючи вимоги ринку сфери послуг.

Механізм формування конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності запропоновано подати у вигляді двох внутрішніх взаємопов'язаних механізмів – внутрішнього економічного та організаційно-управлінського (рис. 3.2).



*Рисунок. 3.2. Механізм формування конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності*

Організаційно-управлінський механізм характерний тим, що ознакою його діяльності є інформація, а в основі функціонування наявні управлінські рішення з ресурсним підсистемами управління. Завданням кожної підсистеми організаційно-управлінського механізму є забезпечувати реалізацію функцій управління за наявності професійного кадрового складу працівників готельно-ресторанного підприємства та методів мотивації, що у сукупності дозволить досягнути мети з підвищення якості готельно-ресторанного продукту та рівня конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності.

Основою механізму формування конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств є внутрішній економічний механізм, який передбачає регулювання основних підсистем підприємства індустрії гостинності через конкурентні переваги, що сприяє підвищенню конкурентних можливостей готельно-ресторанного підприємства щодо розробки стратегій якості продуктів готельно-ресторанного господарства. Реалізацією внутрішнього економічного механізму забезпечується, в першу чергу, проведення аналітичної оцінки результатів взаємодії ресурсних потоків підприємства індустрії гостинності з використанням методів планування та контролю; а також взаємодія ресурсних потоків готельно-ресторанного підприємства для отримання бажаного доходу при наявності конкурентних переваг.

Основною метою функціонування механізму формування конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності є виконання управлінських функцій щодо підвищення якості готельно-ресторанних послуг з урахуванням наступних підсистем:

- 1) координація кадрового забезпечення системи управління підприємства індустрії гостинності;
- 2) організація управління ресурсним забезпеченням;
- 3) мотивація персоналу.

Кадрове забезпечення готельно-ресторанного підприємства регулюється підсистемою координації організаційно-управлінського механізму. Адже, працівники підприємства індустрії гостинності цінуються, в першу чергу, за

їхніми компетенціями, тобто знаннями та навичками, а також рівнем професіоналізму та результативності, завдяки яким здійснюється високоякісне сервісне обслуговування гостей закладу та підтримується стабільне розширення клієнтської бази.

Сукупність інформаційного, матеріального, фінансового, кадрового та правового забезпечення є відноситься до підсистема організації ресурсного забезпечення.

Оскільки кадрові та інформаційні ресурси є важливими у діяльності підприємств індустрії гостинності, тому у процесі управління велике значення приділяється саме системі комунікаційного та інформаційного забезпечення, яка, в свою чергу, сприяє ефективній взаємодії всіх елементів готельно-ресторанного господарства та формує його успіх та, відповідно, конкурентоспроможність.

Ефективність внутрішнього організаційно-управлінського механізму залежить від організації ресурсного забезпечення підприємства індустрії гостинності, що, в свою чергу, характеризується збалансованим процесом управління ресурсами, який проявляється через розробку та реалізацію управлінських рішень та функцій управління.

Також ключове місце в організаційно-управлінському механізмі формування конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності відводиться саме персоналу, адже саме люди, яким притаманні певні характеристики (освіта, професійні навички, досвід, особисті якості), здатні вирішувати сучасні завдання у досить складних, динамічних умовах господарювання, а також генерувати нові ідеї, забезпечувати сталий розвиток підприємств індустрії гостинності.

### **3.2. Вдосконалення системи управління рестораном «Nori sushi lounge»**

Провівши аналіз діяльності ресторану «Nori sushi lounge», можна зробити висновок, що статус ресторану перебуває на досить високому рівні. Концепція ресторану дає можливість залучати не лише відвідувачів, які бажають



насолодитися атмосферою закладу та поїсти всередині, а також взяти із собою готову продукцію із собою, що є великим плюсом для даного ресторану.

Проте, щоб не було тенденції до зниження відвідуваності ресторану, варто замислитись про зміни у системі управління та маркетингової стратегії для підприємства.

На основі переваг ресторану «Nori sushi lounge» пропонуємо представити заходи, які покращать діяльність ресторану та зроблять її більш ефективною, а також допоможуть залучити нових клієнтів, що, в свою чергу, підвищить відвідуваність та, відповідно, збільшить прибуток від діяльності закладу.

Основними майбутніми напрямками роботи ресторану «Nori sushi lounge» є:

- визначення чіткої маркетингової стратегії розвитку підприємства;
- реструктуризація сайту та сторінок у соціальних мережах з урахуванням запропонованої місії та маркетингової стратегії;
- розширення функціоналу управління рестораном, а саме запровадження такої посади, як SMM менеджер (Social Media Manager), тобто людини, яка займається просуванням бренду, компанії, продукту в соціальних мережах;
- організація власних заходів;
- запровадження нової послуги – кейтеринг.

Маркетингова стратегія важливого значення має для будь-якого виду бізнесу, проте в закладі ресторанного бізнесу вона має першочергову роль, оскільки спочатку ресторан повинен мати чітко продуману концепцію і його просування має відбуватися у відповідності до неї.

Сформулюємо найбільш ефективний, з точки зору впливу на імідж та популярність ресторану «Nori sushi lounge», план заходів щодо вдосконалення системи управління маркетинговою стратегією:

*1. Інтернет-реклама.* Насамперед, цей вид реклами передбачає розкрутку сайту ресторану «Nori sushi lounge», його офіційних сторінок в соціальних мережах (Instagram/Facebook), забезпечення їх інформативності та постійного оновлення. Дуже ефективна контекстна реклама у популярних пошукових системах. Також Інтернет реклама як банерів на тематичних сайтах може бути

ефективно використана під час проведення акцій із стимулювання попиту.

2. *Введення системи «Кнопка виклику офіціанта».* Ця система розроблена для якісного, швидкого, дистанційного, безперебійного радіо виклику обслуговуючого персоналу. Основною перевагою даної системи є те, що вона дозволяє на найвищому рівні обслуговувати відвідувачів. Немає необхідності шукати офіціанта поглядом, чи кликати через увесь зал, варто лише натиснути кнопку виклику офіціанта і сигнал негайно буде прийнято та оброблено обслуговуючим персоналом. Застосування цієї системи допоможе здійснити швидке та якісне сервісне обслуговування, а саме:

1. Клієнти ресторану обслуговуватимуться набагато швидше;
2. Відвідувач закладу зможе покликати офіціанта, коли йому це буде необхідно;
3. У офіціантів з'явиться більше вільного часу для виконання своїх інших обов'язків (підготовка столових приладів, сервірування та прибирання столів, скручування серветок, підготовка посуду);
4. У керівника з'являється можливість чітко контролювати роботу офіціантів;
5. Інновація залучає нових клієнтів ресторану;
6. Завдяки зручному сервісу гості частіше відвідуватимуть ресторан;
7. Збільшується продаж продукції;
8. Зростає лояльність відвідувачів до ресторану «Nori sushi lounge».

3. *Введення нової посади менеджера SMM.* Не можна недооцінювати роль працівника запропонованої посади у системі управління рестораном. На етапі розвитку та просування ресторану важливо щодня оновлювати контент у соціальних мережах. До обов'язків SMM – менеджера входить розробка стратегії присутності підприємства у соціальних мережах, таких як Instagram/Facebook. Фахівець формує чітке завдання просування ресторану, а саме: підвищує потік клієнтів, інформує відвідувачів про різні акції, створює контент-план на кілька тижнів вперед.

4. *Організація різноманітних заходів.* Наприклад, проведення

гастрономічних вечорів, з врахуванням фіксованої ціни за відвідування цього заходу, орієнтоване як на постійних відвідувачів, так і на гостей, які вирішили ознайомитись із японською кухнею цього ресторану вперше. На цих заходах гості зможуть спробувати фірмові суші, дізнатися з перших рук, як вони приготовані, спробувати новинки, поставити запитання Суші-шефу та відкрити для себе ті страви, заради яких вони захочуть повертатися до ресторану «Nori sushi lounge» знову і знову. Як показує практика, саме такі заходи є найбільш високоефективними та повністю окуповують витрати на них.

5. *Розширення списку послуг.* Ресторан «Nori sushi lounge» надає послуги з доставки їжі додому. Хоча, по відгуках клієнтів, є деякі зауваження до доставки, а саме продукція доставлялась службою таксі і інколи вона доставлялась невчасно, а також деякі таксисти були невічливими з клієнтами ресторану. Тому, можна запропонувати ще одну особу до складу персоналу ресторану, а саме кур'єра, який би доставляв швидко страви до клієнтів та був комунікабельним.

Також непоганим доповненням для цього ресторану буде включення до свого списку послуг кейтерінг. Кейтеринг - це вид діяльності, при якому банкет, фуршет, корпоративні вечірки організуються в будь-якому зручному для клієнта місці. Це різновид доставки їжі, але у великій кількості. Замовлення даної послуги обговорюється заздалегідь, враховуються всі побажання замовника, а також здійснюється при повній передоплаті. Таким чином, всі страви готуються за фактом замовлення до певного часу. Це дуже прибуткова послуга, оскільки часто обсяг замовлення є досить великим, ресторан при цьому не зазнаватиме жодних втрат (оскільки передплата 100%). Серед постійних клієнтів та любителів японської кухні, знайдуться ті, хто хотів би бачити страви ресторану «Nori sushi lounge» на столі у зручному для них місці. Наприклад, таку послугу можна замовити на корпоратив, день народження на природі, просто діловий обід.

Грамотне поєднання різних заходів впливу та стимулювання відвідувачів ресторану здатне призвести до значних результатів, що сприяють розвитку ресторану «Nori sushi lounge». Якщо усунути всі недоліки, активніше зайнятися рекламою та просуванням, покращити сервіс обслуговування – це дозволить

підняти ресторан «Nori sushi lounge» на новий якісний рівень та збільшити його популярність серед закладів-конкурентів. Більше того, цей комплекс заходів дозволить залучити гостей, які навіть не знали про існування даного ресторану.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### 4.1. Контроль за станом охорони праці у ресторані «Nori sushi lounge»

Охорона праці - це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів і засобів спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини в процесі праці. Головними об'єктами дослідження охорони праці - є людина в процесі праці, виробниче середовище, організація праці на виробництві.

Створення системи охорони праці на підприємстві передбачене Законом України "Про охорону праці". У загальному, законодавство про охорону праці складається з цього Закону, Кодексу законів про працю України, Закону України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності" та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів.

Відповідно до Закону України "Про охорону праці", під час укладання трудового договору роботодавець повинен проінформувати працівника під розписку про умови праці та про наявність на його робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, можливі наслідки їх впливу на здоров'я та про права працівника на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до законодавства і колективного договору. Крім того, відповідно до вказаного Закону, роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.

Серед чималого переліку обов'язків роботодавця, передбаченого ст. 13 Закону України "Про охорону праці" є пункт про те, що роботодавець - розробляє і затверджує положення, інструкції, інші акти з охорони праці, що діють у межах підприємства (далі - акти підприємства), та встановлюють правила виконання

робіт і поведінки працівників на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках, робочих місцях відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці, забезпечує безоплатно працівників нормативно-правовими актами та актами підприємства з охорони праці. Відповідно до ст. 27 Закону, нормативно-правові акти з охорони праці - це правила, норми, регламенти, положення, стандарти, інструкції та інші документи, обов'язкові для виконання.

За порушення законодавства про охорону праці, невиконання розпоряджень посадових осіб органів державного нагляду за охороною праці юридичні та фізичні особи, які відповідно до законодавства використовують найману працю, притягаються органами державного нагляду за охороною праці до сплати штрафу у порядку, встановленому законом.

Сучасний ресторан оснащений великою кількістю різного обладнання і майна. У ньому працює значна кількість обслуговуючого персоналу, відбувається постійна зміна відвідувачів. Саме тому питанням охорони праці і техніки безпеки в ресторанах приділяється велика увага. У ресторанах повинні проводитися заходи щодо профілактики травматизму, створення нормальних санітарно-гігієнічних умов, електробезпеки, навчання персоналу.

Загальне керівництво роботою з охорони й безпеки праці в ресторані здійснює директор (роботодавець). Він зобов'язаний забезпечити виконання вимог законів про працю, правил і норм з охорони праці, державних стандартів, а також виконання зобов'язань, передбачених колективним договором (контрактом). Директор ресторану наказом призначає відповідального за безпеку праці, формує склад служби охорони праці, призначає відповідальних за стан охорони праці в кожному підрозділі і відповідальних за навчання персоналу ресторану і перевірку знань з охорони праці.

У ресторані «Nori sushi lounge» розробляється своє положення про організацію роботи з охорони праці і виробничої санітарії. Відповідно до Закону України «Про охорону праці» служба охорони праці призначена для організації виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-

економічних і лікувально-профілактичних заходів, направлених на попередження нещасних випадків, аварій в процесі праці.

У ресторані для кожної категорії працівників розробляються інструкції. Працівник ресторану зобов'язаний дотримуватися норм, правил, інструкцій з охорони праці, вміти правильно застосовувати колективні й індивідуальні засоби захисту, негайно повідомляти своєму безпосередньому керівникові про будь-який нещасний випадок, а також про ситуації, що створюють загрозу життю і здоров'ю людей. Працівники ресторану допускаються до роботи лише після проходження інструктажу з техніки безпеки. Видами інструктажу є вступний, первинний, повторний, позаплановий, поточний.

Обов'язково проводиться профілактика виробничого травматизму, причини якого можуть бути організаційними і технічними. До організаційних відносяться: недостатній нагляд за дотриманням правил техніки безпеки, відсутність необхідної технічної кваліфікації в персоналу, робота без запобіжних засобів, неправильне розташування людей на робочому місці, недостатній інструктаж, погане освітлення, низька або висока температура, слабка вентиляція тощо.

До технічних причин травматизму відносяться: несправність або недосконалість технологічного обладнання, інструментів, пристроїв і засобів техніки безпеки, незручність або захаращеність робочого місця. Причиною травми може стати також хворобливий стан працюючого, невідповідність до даної роботи і неухвалене відношення до неї, стомлення і стан сп'яніння.

Розслідування й облік нещасних випадків відбувається відповідно до "Положення про порядок розслідування й обліку нещасних випадків на виробництві". Це положення встановлює єдиний порядок розслідування й обліку нещасних випадків на виробництві. За результатами розслідування складається висновок, що є обов'язковим для роботодавця і може бути оскаржений в органах державної інспекції праці або в суді.

Виробнича санітарія і гігієна. Гігієна праці розглядає питання, пов'язані з умовами роботи і їхнім впливом на людський організм; розробляє гігієнічні і

лікувально-профілактичні заходи, спрямовані на поліпшення і збереження здоров'я працівників, підвищення працездатності і продуктивності праці. Існують декілька гігієнічних критеріїв оцінки умов праці:

- забруднення повітря;
- температура, вологість і швидкість руху повітря;
- рівень шуму;
- освітленість;
- санітарний стан;
- особиста гігієна співробітників.

Забруднення повітря. Усі приміщення ресторану, де працює персонал, повинні бути просторими, мати досить високі стелі, бути оснащеними природною або примусовою вентиляцією, що забезпечує нормальну циркуляцію повітря і виключає проникнення сторонніх запахів.

Температура, вологість і швидкість руху повітря. Ці параметри мають сильний вплив на стан людини, її працездатність і регулюються за допомогою системи опалення. Температура повітря в приміщеннях повинна бути не нижче 18 °С, вологість повітря в теплий період року 30-60%, у холодний - не більш 70%, швидкість руху повітря в холодний період - до 0,3 м/с, у теплий - до 0,5 м/с.

Рівень шуму. У ресторанах повинні дотримуватися протишумні правила, до яких належать такі. Для зменшення шуму в житлових і громадських приміщеннях використовують спеціальні звукоізолюючі вікна і двері, звукоізолюючу обробку стін.

Освітленість. При поганій освітленості з'являються зорова втома, загальна млявість, погіршення зору, знижується продуктивність праці. У приміщеннях повинне бути природне (не менш одного вікна) і штучне освітлення, що забезпечує освітленість цілодобово при лампах розжарювання - 100 лк (у люменах), при люмінесцентних лампах - 200 лк, у коридорах - природне або штучне освітлення. Кожне робоче місце повинне бути досить освітлене, але освітлення при цьому не повинне справляти сліпучої дії. Штучне освітлення може бути загальним, місцевим і комбінованим. Застосування лише місцевого



освітлення на робочих місцях не допускається. Існує також аварійне освітлення на випадок евакуації.

Санітарний стан. У ресторані повинні дотримуватися санітарно-гігієнічні норми і правила, встановлені органами епідеміологічного нагляду, зокрема з чистоти приміщень, стану сантехнічного обладнання, видалення відходів, ефективного захисту від комах і гризунів, обробки білизни. Усе газове, водопровідне і каналізаційне обладнання повинне бути встановлене й експлуатуватися відповідно до «Правил технічної експлуатації ресторанів та їхнього обладнання». У приміщеннях необхідно щодня робити вологе прибирання, видаляти пил і павутину, пилососити килими і килимові покриття, протирати вікна, двері. По закінченні роботи приміщення потрібно ретельно прибрати і залишати в повному порядку. Періодично необхідно прибрати приміщення з використанням мильно-лужного розчину, хлорного вапна, проводити генеральні прибирання, дезінфекції й дезінсекції (заходи боротьби з комахами). Особлива увага має приділятися роботі покоївок. Транспортування білизни, прибиральних матеріалів й інвентарю здійснюється покоївками на візках.

У службових приміщеннях, призначених для відпочинку, прийому їжі, зміни одягу обслуговуючого персоналу забороняється тримати прибиральний інвентар і брудну білизну. Ці кімнати обладнуються індивідуальними шафами, обідніми столами, стільцями тощо.

Інструкція з санітарного утримання вимагає від персоналу особливої уваги до постільної білизни проживаючих та їхньої своєчасної заміни. У білизняній повинна бути ідеальна чистота. Чиста і брудна білизна має зберігатися в різних приміщеннях, окремо одна від одної. Після прийому брудної білизни необхідно вимити руки і змінити халат. Прання білизни проживаючих здійснюється покоївками в спеціально обладнаних приміщеннях. Інструкція з санітарного утримання включає також вимоги до стану території, що прилягає до ресторану. Територія повинна бути прибрана, озеленена, облагороджена. Для збору побутових відходів на території двору встановлюються сміттєзбиральники. Вторинна сировина і макулатура має збиратися і складатися окремо.

Усі працівники ресторану не рідше одного разу в рік мають проходити медичний профогляд у поліклініках і подавати на роботі довідки про стан свого здоров'я. Співробітники, що не пройшли медогляд, до роботи не допускаються.

**Електробезпека в ресторанах.** Електричний струм становить велику небезпеку для життя і здоров'я людини. Враження електричним струмом найчастіше відбувається в результаті: випадкового дотику до відкритих струмопровідних частин, що знаходяться під напругою; появи напруги в результаті пошкодження ізоляції на зовнішніх металевих частинах електроустановок; неякісного заземлення або занулення електроустановки; незадовільного огороження струмопровідних частин установки від випадкового дотику; виконання робіт на розподільних пристроях без відключення напруги і без дотримання необхідних заходів безпеки. У результаті дії електричного струму вражаються внутрішні органи людини, що часто приводить до смертельного результату. При дії електричної дуги виникає ураження зовнішніх органів (опіки). Крім того, до наслідків електротравм відносять «знаки» струму і «металізацію» шкіри. Важкість електротравми залежить від сили, частоти, шляху струму в організмі потерпілого, фізіологічного стану його організму, часу впливу й умов зовнішнього середовища. Найбільш небезпечний для людини змінний струм частотою 50-500 Гц. До технічних способів і засобів захисту від ураження струмом відносяться: ізоляція струмопровідних частин; захисне заземлення, занулення; захисне відключення; огорожувальний пристрій; попереджувальна сигналізація, знаки безпеки, засоби захисту та ін. До роботи з електроустановками допускаються особи, не молодші 18 років, які пройшли інструктаж і навчання безпечним прийомом праці, які підтвердили знання правил безпеки стосовно виконуваної роботи й пройшли інструктаж щодо займаної посади.

#### **4.2. Пожежна профілактика у ресторані «Nori sushi lounge»**

Усі працівники ресторану «Nori sushi lounge» під час прийняття на роботу і в процесі праці повинні проходити протипожежний інструктаж та перевірку знань з питань пожежної безпеки.

Для забезпечення пожежної безпеки в їдальні, ресторані необхідно:

- експлуатувати електромережі, електроприлади та іншу електроапаратуру тільки у технічно справному стані, враховуючи рекомендації підприємств-виготовлювачів;

- групові освітлювальні та силові щитки розміщувати звичайно поза залами або біля входу до них;

- у разі виявлення пошкоджень електромереж, вимикачів, розеток, інших електроприладів, газової апаратури (за її наявності) негайно знеструмити (вимкнути) їх та вжити необхідних заходів до приведення їх у пожежобезпечний стан;

- у приміщеннях для зберігання горючих продуктів, тари або продуктів у горючій упаковці для підключення засобів механізації слід встановлювати тільки триполюсні розетки із заземлювальним контактом;

- меблі та обладнання необхідно розміщувати таким чином, щоб забезпечувався вільний евакуаційний прохід до дверей для виходу з приміщення не менше 1,35 м. Двері повинні відчинятися назовні;

- евакуаційні шляхи та виходи повинні постійно утримуватися вільними, нічим не зашарашуватися, в робочий час продукти та тару слід транспортувати шляхами, що не перетинаються з виходами для відвідувачів;

- спільно зберігати товари, інші речовини та матеріали з урахуванням їх фізико-хімічних властивостей. Товари з підвищеною пожежною небезпекою слід утримувати в окремому, спеціально пристосованому для цього приміщенні;

- складувати товари і матеріали на стелажах або в штабелях за умови наявності проходу між ними шириною не менше 1 м, відстань між стінами та стелажми або штабелями повинна бути не менше 0,8 м;

- територію і приміщення ресторану постійно утримувати в чистоті та порядку, у міру накопичення та після закінчення роботи горючі відходи слід прибирати у спеціально відведені сміттєзбірники;

- утримувати у технічно справному стані засоби протипожежного захисту та зв'язку (пожежну та охоронно-пожежну сигналізацію, автоматичні установки

пожежогасіння, пожежні крани і первинні засоби пожежогасіння тощо), які є у ресторані;

- усі працівники повинні вміти користуватися вогнегасниками, іншими первинними засобами пожежогасіння, знати місце їх знаходження.

В ресторані забороняється:

- влаштовувати тимчасові електромережі, прокладати електропроводи та кабелі безпосередньо по горючій основі;

- застосовувати саморобні некалібровані плавкі вставки в запобіжниках, прокладати електричні проводи та кабелі транзитом через складські приміщення, експлуатувати світильники без скляних ковпаків або з горючими розсіювачами (відбивачами);

- встановлювати штепсельні розетки, підключати струмоприймачі в мережі аварійного (евакуаційного) чи рекламного освітлення;

- користуватись у приміщеннях електрокип'ятильником, чайником, самоваром, праскою і т. ін. (крім місць, спеціально відведених і обладнаних для цього), залишати увімкненими без нагляду перераховані та інші електроприлади;

- застосовувати і зберігати пожежонебезпечні речовини та матеріали (горючі товари, вибухові речовини, балони з газом під тиском, пластмаси, фарбувальні, полімерні та інші матеріали) в підвальних приміщеннях і цокольних поверхах та в приміщеннях, які не мають віконних прорізів або спеціальних засобів димовидалення;

- складувати горючі матеріали на відстані менше 0,5 м від електросвітильників; 0,6 м від сповіщувачів автоматичної пожежної сигналізації та 1 м від електрощитів;

- курити та застосовувати відкритий вогонь (паяльні лампи, смолоскипи тощо), палити відходи, пакувальні матеріали і т. ін. У місцях, де дозволено курити, мають бути встановлені попільниці із негорючого матеріалу;

- проводити газоелектрозварювальні роботи без оформлення відповідного дозволу та за наявності відвідувачів;

- вимикати освітлення, електроживлення приладів та обладнання (за винятком евакуаційного освітлення та електрообладнання, яке за вимогами технології повинно працювати цілодобово).

Власник ресторану перед зачиненням повинен особисто впевнитись у працездатності автоматичних систем виявлення та гасіння пожеж, оглянути приміщення, переконатися у відсутності порушень, що можуть призвести до пожежі, і тільки після цього останнім залишити приміщення та зачинити двері.

У разі виявлення ознак пожежі працівник повинен:

- негайно повідомити про це Державну пожежну охорону (номер телефону для виклику пожежної охорони 101), вказати при цьому адресу, кількість поверхів, місце виникнення пожежі, наявність людей, а також своє прізвище;

- повідомити про пожежу свого керівника та пожежну охорону установи (за їх наявності);

- вжити заходів з евакуації людей, гасіння пожежі з використанням наявних вогнегасників та інших засобів пожежогасіння.

Посадова особа та пожежна охорона установи (за її наявності), яким повідомлено про виникнення пожежі, повинні:

- перевірити, чи викликано Державну пожежну охорону, проінформувати про цю подію керівництво;

- вимкнути у разі необхідності, струмоприймачі та вентиляцію;

- за умови загрози життю людей негайно організувати їх рятування (евакуацію), вивести за межі небезпечної зони всіх працівників, не пов'язаних з ліквідацією пожежі;

- перевірити здійснення оповіщення людей про пожежу;

- забезпечити дотримання техніки безпеки працівниками, які беруть участь у гасінні пожежі;

- організувати зустріч підрозділів Державної пожежної охорони, надати їм допомогу в її локалізації та ліквідації.

Після прибуття на пожежу пожежних підрозділів необхідно забезпечити безперешкодний доступ їх до місця виникнення пожежі.

## ВИСНОВКИ

1. У процесі даного дослідження було досліджено визначення поняття «гостинність», «індустрія гостинності». Проаналізовано його зміст, структура та особливості. Проаналізувавши зарубіжні та літературні джерела, автором запропоновано визначати дефініцію «індустрія гостинності» як соціально-економічну систему сфери послуг, що охоплює матеріальне та нематеріальне виробництво, надає матеріальні та нематеріальні послуги, створює необхідні засоби виробництва та товари для їх надання з метою формування комфортних умов проживання на даній території для всіх суб'єктів, що одержують послуги гостинності, тобто впроваджують економіку вражень.

2. Враховуючи економічну сутність індустрії гостинності, запропоновано класифікацію за наступними ознаками: за призначенням продукції, що випускається, за ціновим фактором, за обсягами ресурсів, що споживаються, за фактором матеріальності.

3. Проаналізовано поняття «конкурентоспроможність». Досліджено сутність, поняття та види. Проаналізувавши визначення дефініції «конкурентоспроможність» у науковій та економічній літературі, запропоновано визначати «конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного господарства» як поєднання споживчих характеристик і властивостей товару чи послуг, що відрізняють його від інших аналогічних товарів чи послуг за рівнем витрат на його придбання, експлуатацію, а також за ступенем задоволення потреб споживачів.

4. Запропоновано поняття «конкурентоспроможність» згрупувати їх у шість основних підходів інноваційний, маркетинговий, товарної позиції, адміністративний, ефективності та результативності діяльності підприємства та визначення відносно різних суб'єктів.

5. Запропоновано поділяти фактори формування конкурентних переваг на екзогенні та ендогенні фактори. До екзогенних відносяться: вплив держави,

зовнішньоекономічна та податкова політика, фінансово-кредитна політика, інноваційна та науково-технічна політика, державне регулювання якості продукції, нормативно-правове забезпечення, розвиток конкуренції, соціально-економічний стан, розвиток інфраструктури ринку, природно-кліматичні фактори. До ендогенних відносяться: організація процесу обслуговування, оперативність, вирішення проблемних ситуацій з клієнтами, технологія обслуговування, оперативність виявлення, специфічних потреб клієнта та їх задоволення, система надавання інформаційних послуг, організація управління підприємством індустрії гостинності, система управління якістю через систему стандартизації, сертифікації та нормативно-правове забезпечення, мотивація, форми ведення звітності.

6. Визначено основні недоліки розвитку готельно-ресторанних підприємств в Україні. Усунення яких надасть можливість готельно-ресторанним підприємствам збільшити кількість клієнтів; сприятиме зростанню ефективності роботи закладів, що, відповідно, призведе до збільшення прибутковості підприємств; зростання рівня обслуговування та якості послуг; підвищення ефективності управління закладу; покращення сприйняття клієнтами іміджу та репутації підприємства; відкриє можливість закладам вийти на міжнародний ринок та збільшити кількість споживачів.

7. Досліджено загальну характеристику організаційно-економічної діяльності ресторану «Nori sushi lounge» та визначено основні техніко-економічні показники його діяльності. Визначено завдання, які заклад прагне виконувати та кадрову структуру підприємства, до яких належать: забезпечення якісного сервісного обслуговування, що відповідає міжнародним стандартам; використання сучасного технологічного устаткування; створення сприятливого іміджу підприємства; високих стандартів дизайнерських і проектних рішень; проведення різноманітних заходів щодо залучення клієнтів; проведення гнучкої цінової політики; використання високоякісних харчових продуктів від надійних постачальників.

8. Проведено аналіз основних техніко-економічних показників ресторану «Nori sushi lounge», який свідчить про збільшення обсягу виробництва та надання послуг, показників прибутку, рентабельності продукції, продажу та власного капіталу, що позитивно характеризує діяльність досліджуваного підприємства за звітний рік. Показники прибутковості протягом 2019-2021 рр. також зростають. Зробивши аналіз показників ефективності діяльності, можна зробити висновок, що ресторан «Nori sushi lounge» розвивається та створює високу конкуренцію іншим закладам такої ж спеціалізації. Проаналізувавши фінансові показники діяльності ресторану «Nori sushi lounge» зауважимо про позитивну платоспроможність підприємства та стійкий фінансовий стан.

9. Досліджено конкурентне середовище ресторану «Nori sushi lounge». Визначено методи маркетингової діяльності, які використовує ресторан «Nori sushi lounge», а саме: зовнішня реклама, інтернет реклама, POS-матеріали, розрахунок карткою, внутрішній маркетинг.

10. Для аналізу конкуренції ресторану «Nori sushi lounge» запропоновано використати модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера та зроблено висновок, що ресторану «Nori sushi lounge» Проаналізувавши середовище ресторану «Nori sushi lounge» можна стверджувати, що підприємство є конкурентоспроможним, проте, зважаючи на сучасну нестабільність, для того, щоб зберегти та посилити наявні позиції, закладу необхідно пропонувати нові послуги, що спрямовані на зростання лояльності гостей ресторану.

11. Для підвищення конкурентоспроможності ресторану «Nori sushi lounge» та виявлення напрямку, в якому варто зробити покращення, проведено SWOT-аналіз. За даними SWOT-аналізу, зроблено висновок, що у діяльності ресторану «Nori sushi lounge» переважають сильні сторони, що свідчить про те, що заклад має чудові перспективи для подальшого розвитку. Проте, слабкі сторони вказують, що ресторану «Nori sushi lounge» варто спрямувати свої зусилля на залучення додаткових інвестицій у бюджет маркетингу, потребу в інтернет-маркетинг, створенні програм лояльності, створенні нових закладів у інших містах області.



12. Запропоновано ієрархічну декомпозицію конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності, яка вказує, що між усіма рівнями конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності формується тісна зовнішня та внутрішня взаємозалежність та взаємозв'язок.

13. Розроблено механізм формування конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності, який подано у вигляді двох внутрішніх взаємопов'язаних механізмів – економічного та організаційно-управлінського. Організаційно-управлінський механізм характерний тим, що ознакою його діяльності є інформація, а в основі функціонування наявні управлінські рішення з ресурсним підсистемами управління. Внутрішній економічний механізм передбачає регулювання основних підсистем підприємства індустрії гостинності через конкурентні переваги, що сприяє підвищенню конкурентних можливостей готельно-ресторанного підприємства щодо розробки стратегій якості продуктів готельно-ресторанного господарства.

14. Визначено, що основною метою функціонування механізму формування конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності є виконання управлінських функцій щодо підвищення якості готельно-ресторанних послуг з урахуванням наступних підсистем: координація кадрового забезпечення системи управління підприємства індустрії гостинності; організація управління ресурсним забезпеченням; мотивація персоналу.

15. На основі переваг ресторану «Nori sushi lounge» запропоновано заходи, які покращать діяльність ресторану та зроблять її більш ефективною, а також допоможуть залучити нових клієнтів, що, в свою чергу, підвищить відвідуваність та, відповідно, збільшить прибуток від діяльності закладу.

16. Сформульовано найбільш ефективний, з точки зору впливу на імідж та популярність ресторану «Nori sushi lounge», план заходів щодо вдосконалення системи управління маркетинговою стратегією, а саме: Інтернет-реклама, введення системи «Кнопка виклику офіціанта», введення нової посади менеджера SMM, організація своїх заходів, розширення списку послуг.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Абрамова В. В., Тонкошкур М. В. Історія туризму: підручник, Харків: Харківська національна академія міського господарства, 2010. 294 с.
2. Андрушків Б.М., Солотвінський О.А. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 3.2015 р. С. 198-203
3. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. Економіка та управління підприємствами. 2020. Випуск 42. С. 117-122. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/42\\_2020\\_ukr/22.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/22.pdf)
4. Бланк И.А Основы финансового менеджмента. В 2 т. Київ: Ника-центр, 1999.
5. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостинности. М.: Аспект Пресс, 1995. 382 с.
6. Богдан Н.М., Корчагіна Д.С. Фактори туристичної привабливості дестинації: готельноресторанний бізнес. Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2020. С.23-24.
7. Дишкантюк О.В. Формування інфраструктурного забезпечення сфери гостинності / О.В. Дишкантюк // Економіст. – 2016, – №7. – С. 25-28.
8. Жайворонок В. В. Знаки української етнокультури: Словник-довідник. — К.: Довіра, 2006.— С. 151-152.
9. 2021 карантин економіки / Возович А. та ін. Київ: Adastra, 2021. 34 с. URL: <https://ucco.org.ua/uploads/files/602f9ce03135f554471158.pdf> Режим доступу: 08.04.2022

10. Класика економічної думки: Збірник. Петті У., Сміт А., Рікардо Д., Кейнс Дж., Фрідмен М. М.: В-цтво ЕКСМО-Пресс, 2000.- 896 с. (Серія «Антологія думки»)
11. Київ. ін-т туризму, економіки і права. Київ: Вища школа, 2001. 236 с.  
5. Гейдарова О. В., Гризовська Л. О. Особливості типізації засобів розміщення в індустрії гостинності. Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки. 2019, № 5. С. 74-77.
12. Кузь Т. Пандемія – COVID-19, як явище: джерела і витoki, управлінські методи і засоби боротьби з нею (громадський контент) [Електронний ресурс] / Богдан Андрушків, Роман Шерстюк, Наталія Кирич, Ольга Погайдак, Тетяна Кузь, Ольга Гагалюк // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2021. — Вип. 1 (24). — С. 54-64. — Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21abmzbn.pdf>
13. Ламбен Жан-Жак. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива: Пер. з франц. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
14. Мартієнко А. І., Дишкантюк О. В. Сутність гостинності як економічної категорії: Економіка: реалії часу. № 2 (30). 2017. С. 72–78. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No2/72.pdf> Режим доступу: 01.04.2022.
15. Новикова В. І. Готельні підприємства як звичайна інфраструктура туристської діяльності. Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2020. С.32-34
16. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. Режим доступу: 04.04.2022
17. Портер М. Стратегії конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів./ Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. К.: Основи, 1998. – 264 с.

18. Руденко В.П. Основи готельної справи. URL:[http://pidruchniki.com/1584072023997/turizm/osnovi\\_gotelnoyi\\_spravi](http://pidruchniki.com/1584072023997/turizm/osnovi_gotelnoyi_spravi)// Режим доступу: 14.02.2022.
19. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Книга IV. / А.Смит //М.: ЭКСМО, 2007.- 960 с.
20. Соколенко А.С., Онопрієнко К.Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства за рахунок упровадження системи якості. Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2020. С.36-38.
21. Уокер Дж.Р. Вступ до гостинності: підручник / пер. с англ. Н.Н. Михайлова. М.: ЮНИТИ, 1999. 464
22. Фатхутдінов Р.А. Стратегічний менеджмент. М.: ЗАО «Бізнес-школа Інтел-Синтез», 1997. – 312 с.
23. Шумпетер И.А. История экономического анализа: В 3-х тт./ Пер. с англ.под ред. В.С. Автономова. СПб/ И.о.Шумпетер//: Экономическая школа, 2001. Т.3.- 678 с.
24. Jones L., Palumbo D., Brown D. Coronavirus: How the pandemic has changed the world economy. URL: <https://www.bbc.com/news/business-51706225> Режим доступу: 08.04.2022
25. Stevenson W. Operations Management / W. Stevenson. – McGraw-Hill/Irwin; 11 edition, 2011. – 994 p
26. Webster N. American Dictionary of the English Language. NewYork Published by S. Converse, 1828