

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення харчових технологій та сфери обслуговування
Циклова комісія харчових технологій, готельно-ресторанної справи та туризму

Гончарова Анастасія Миколаївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З МОДЕРНІЗАЦІЇ РОБОТИ РЕСТОРАНУ В ГОТЕЛІ

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
Галузь знань 24 Сфера обслуговування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр спеціальність
«Готельно-ресторанна справа»

Науковий керівник:
Бережна Юлія Геннадіївна,
кандидат економічних наук,
доцент

Голова ЦК харчових технологій,
готельно-ресторанної справи
та туризму

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ ²

Костянтин ССДИХ

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії харчових
технологій, готельно-ресторанної
справи та туризму протокол
від «11» червня 2025 р. № 11

Гарант освітньої програми,
кандидат економічних наук, доцент

Юлія БЕРЕЖНА

Нормоконтролер,
кандидат технічних наук, доцент

Лідія ШУБИНА

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент

Юлія БЕРЕЖНА

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

Здобувач

Анастасія ГОНЧАРОВА

Підсумкова оцінка 6/85 (літера/балів)

Тетяна МІРОШНИЧЕНКО

Секретар екзаменаційної комісії

«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення харчових технологій та сфери обслуговування
Циклова комісія харчових технологій, готельно-ресторанної справи та туризму

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»

здобувачу освіти групи ГРБ-21 Гончаровій Анастасії Миколаївні

1. **Тема роботи:** Розробка рекомендацій з модернізації роботи ресторану в готелі
Тему затверджено наказом директора від «31» жовтня 2024 р. № 211-О
2. **Термін подання завершеної роботи на циклову комісію** 31.05.2025
3. **Графік виконання роботи**

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	13.05.2025 р.
Розділ 1	15.05.2025 р.
Розділ 2	21.05.2025 р.
Розділ 3	24.05.2025 р.
Висновки і список використаних джерел	28.05.2025 р.
Подання на перевірку науковому керівнику	29.05.2025 р.
Нормоконтроль	29.05.2025 р.
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	31.05.2025 р.

4. Методичні вказівки щодо виконання

В першому розділі необхідно висвітлити основи модернізації закладу ресторанного господарства при готелі.

В другому розділі необхідно провести аналіз діяльності ресторану при готелі «Вікторія» категорії 4 зірки. Оцінити конкурентоспроможність послуг ресторану в готелі.

В третьому розділі розробити стратегії модернізації ресторану в готелі «Вікторія» категорії 4 зірки

При виконанні роботи необхідно використовувати законодавчу та нормативну базу, сучасну статистичну та наукову інформацію; результати власних досліджень.

Завдання видав

Науковий керівник,

кандидат економічних наук, доцент

Юлія Березна Юлія БЕРЕЗНА

«04» листопада 2024 р.

Завдання отримав

Здобувач

Анастасія Гончарова Анастасія ГОНЧАРОВА

«04» листопада 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 49 с., 9 рис., 2 табл., 35 джерел.

Об'єкт дослідження – ресторан в готелі «Вікторія» категорії 4*, м. Харків.

Предмет дослідження – якість ресторанного сервісу в готелі «Вікторія» категорії 4*.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – готель «Вікторія» категорії 4*.

Мета роботи – аналіз та обґрунтування доцільності модернізації у ресторані «Вікторія» при готелі.

Методи дослідження: загальнонаукові методи аналізу, класифікації (ділення об'єкту, його вивчення), синтезу, абстракції та порівняння.

Практична значимість роботи визначається тим, що з кожним роком потреби гостей готельних закладів та закладів харчування стають більш високими, і важливим завданням є задовольнити на найвищому рівні всі бажання гостей, особливо гастрономічні. В умовах високої конкуренції на ринку готельного бізнесу шляхом модернізації та ребрендингу закладів харчування можливе підвищення конкурентоспроможності готелю.

У роботі вивчено теоретичні основи модернізації ресторану при готелі, виконано аналіз діяльності ресторану «Вікторія» при готелі та запропоновано стратегії модернізації ресторану при готелі.

КЛЮЧОВІ СЛОВ: ресторан, готель, сервіс, модернізація, ребрендинг, якість обслуговування, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Qualification Paper: 49 pages, 9 figures, 2 tables, 35 sources.

Object of the study – the restaurant at the “Victoria” Hotel, 4-star category, Kharkiv.

Subject of the study – the quality of restaurant service at the “Victoria” Hotel, 4-star category.

Enterprise on the basis of which the work was carried out – the “Victoria” Hotel, 4-star category.

Purpose of the work – to analyze and justify the feasibility of modernization of the restaurant at the “Victoria” Hotel.

Research methods – general scientific methods of analysis, classification (dividing the object and studying it), synthesis, abstraction, and comparison.

The practical significance of the work lies in the fact that guest expectations in hotel and food service establishments are rising every year, and it is essential to satisfy all their needs—especially gastronomic—at the highest level. Under conditions of intense competition in the hospitality market, modernization and rebranding of food service outlets can enhance a hotel's competitiveness.

The paper explores the theoretical foundations of restaurant modernization within a hotel, analyzes the operations of the “Victoria” Hotel restaurant, and proposes strategies for its modernization.

KEYWORDS: restaurant, hotel, service, modernization, rebranding, service quality, competitiveness.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
Розділ 1 Теоретичні основи модернізації закладу ресторанного господарства при готелі.....	9
1.1 Ресторани в готелях та їх роль в організації харчування туристів.....	9
1.2 Сутність модернізації, основні етапи та методи її проведення.....	12
1.3 Сучасні тенденції організації ресторанного сервісу в готелі категорії 4 зірки	14
Розділ 2 Аналіз діяльності ресторану при готелі «Вікторія» категорії 4 зірки.....	19
2.1 Загальна характеристика готелю «Вікторія»	19
2.2 Аналіз ресторанного сервісу при готелі «Вікторія»	23
2.3 Оцінка конкурентоспроможності послуг ресторану в готелі «Вікторія».....	28
Розділ 3 Розробка стратегії модернізації ресторану в готелі «Вікторія» категорії 4 зірки	37
3.1 Обґрунтування доцільності проведення модернізації ресторану в готелі «Вікторія».....	37
3.2 Стратегія модернізації ресторану в готелі «Вікторія».....	41
3.3 Механізми реалізації стратегії модернізації ресторану в готелі «Вікторія».....	46
Висновки	49
Список використаних джерел	51
Додатки	55

ВСТУП

Готельно-ресторанний бізнес в Україні набуває все більшої ваги як перспективна галузь національної економіки. Аналізуючи світові тенденції, можна побачити, що готельне і ресторанне господарства демонструють стабільну динаміку зростання: щорічне збільшення готельного фонду на 3–5% і приріст товарообігу у сфері ресторанного обслуговування на 8% свідчать про високий попит на послуги індустрії гостинності. У розвинених країнах ця сфера є одним із ключових джерел формування валового національного доходу та забезпечення зайнятості населення.

В Україні також простежується позитивна динаміка: функціонує понад 3 тисячі підприємств готельного господарства, які надають понад пів мільйона місць для розміщення. При цьому темпи зростання таких підприємств становлять у середньому 44,5%, що підтверджує активний розвиток галузі та її значення в економічній системі країни.

Однак ступінь споживчого попиту не можна вважати задоволеним, оскільки обсяги продаж наближені до пікових значень, що свідчить про високу конкурентну боротьбу у сфері HoReCa. Аналізуючи ситуацію, що склалася, ресторани та групи компаній намагаються впроваджувати все нові технології, підвищувати якість продукції та наданих послуг, займаються зміною іміджу та бренду, тобто здійснюють заходи модернізації своїх закладів. Особливої популярності даний процес набув у закладах ресторанного господарства при готельних підприємствах. Як правило, власники готельних комплексів, прагнучи масштабно та кардинально змінити власний бізнес, окреслюючи великі цілі, визначаючи складні і об'ємні завдання, і приходять до здійснення та проведення модернізації [26]. На сьогоднішній день модернізація виступає ключовою маркетинговою стратегією PR-діяльності закладів ресторанного господарства, є надзвичайно важливою, актуальною і потребує ретельного вивчення та обґрунтування.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз проведення модернізації у

ресторані готелю категорії 4 зірки та обґрунтування доцільності проведення модернізації ресторану в готелі «Вікторія».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити роль закладів ресторанного господарства, зокрема ресторанів, в організації харчування туристів;
- визначити сутність модернізації, основні етапи та методи її проведення;
- визначити та охарактеризувати сучасні тенденції організації ресторанного сервісу в готелі категорії 4 зірки;
- провести аналіз діяльності ресторану при готелі «Вікторія» категорії 4 зірки;
- надати загальну характеристику готелю «Вікторія»;
- оцінити процес обслуговування та надати повний аналіз ресторанного сервісу в готелі «Вікторія»;
- здійснити аналіз конкурентоспроможності послуг ресторану в готелі «Вікторія»;
- обґрунтувати доцільність проведення модернізації ресторану в досліджуваному готелі;
- розробити стратегію модернізації ресторану в готелі «Вікторія» категорії 4 зірки;
- запропонувати механізми реалізації стратегії модернізації ресторану в готелі «Вікторія».

Об'єктом дослідження є ресторан в готелі «Вікторія» категорії 4 зірки, що знаходиться в м. Харків.

Предмет дослідження – якість ресторанного сервісу в готелі «Вікторія» категорії 4 зірки.

Методи дослідження. У процесі дослідження було застосовано сукупність загальнонаукових теоретичних методів, що забезпечили комплексний підхід до вивчення об'єкта. Зокрема, використовувався **метод аналізу**, який дозволив розчленувати досліджувану проблему на складові елементи для глибшого розуміння її структури та змісту.

Інформаційною базою дослідження для написання кваліфікаційної роботи виступили наукові статті вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій, звіти, статистичні дані, власні дослідження та аналіз.

Новизна полягає у створенні стратегії модернізації ресторану в готелі категорії 4 зірки, шляхом проведення аналізу ресторанного сервісу в досліджуваному готелі; вивченні способів вдосконалення надання ресторанного сервісу в готельних підприємствах, аналізуючи слабкі та сильні сторони підприємства. Це дозволить створити міцну платформу для успішного функціонування готельного підприємства у конкурентному середовищі індустрії гостинності.

За результатами кваліфікаційної роботи та проведених досліджень опубліковано тези в Збірнику III Міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики» [17].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕНОВАЦІЇ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ПРИ ГОТЕЛІ

1.1 Ресторани в готелях та їх роль в організації харчування туристів

У процесі обслуговування туристів ресторанне господарство виступає важливою складовою індустрії туризму, особливо в курортно-туристичних центрах і при готелях, де воно набуває специфічних функцій. Його роль полягає не лише в забезпеченні харчування, а й у створенні комфортного середовища, що доповнює загальне туристичне враження. Особливістю ресторанного обслуговування в готелях є надання повного комплексу послуг — сніданку, обіду та вечері, що є стандартом якісного туристичного сервісу [7].

Задоволення попиту на харчування здійснюється двома основними шляхами: для організованих та індивідуальних туристів. У випадку з організованими туристами, витрати на харчування часто включені у вартість путівки. Проте це не виключає додаткових витрат на продукти та напої, які вони купують окремо. У цьому контексті особливо важливою є наявність розвиненої мережі підприємств ресторанного господарства та високий рівень сервісу [8].

Індивідуальні туристи, на відміну від організованих, мають ширший спектр потреб. Вони не тільки користуються стандартним меню в ресторанах, а й активно звертаються до додаткових послуг: доставки їжі до номера, придбання готових туристичних наборів страв у зручній упаковці, напівфабрикатів високого ступеня готовності тощо. Такі запити вимагають гнучкості від підприємств ресторанного господарства, здатності адаптувати свої послуги до сучасного туриста та створювати нові формати обслуговування, орієнтовані на мобільність, зручність і індивідуальні потреби клієнта.

Таким чином, слід зазначити важливість роботи при готельних комплексах ресторанів, які здатні взяти на себе відповідальність за якнайкраще задоволення усіх гастрономічних потреб відпочиваючих [3]

Ресторан – це загальнодоступний заклад харчування, що надає споживачам широкий асортимент страв складного приготування, в основному за індивідуальними замовленнями. У ресторані високий рівень обслуговування поєднується з організацією відпочинку відвідувачів. Ресторани при готелях можуть організовувати й обслуговування з'їздів, конференцій, офіційних вечорів, прийомів, сімейних урочистостей, банкетів, проведення тематичних вечорів тощо [6,8].

Сьогодні, готель не може здійснювати свою діяльність не надаючи послуги з харчування, тобто готель та ресторан – це як одне ціле, що доповнюють одне одного та формують загальну картину про готельне підприємство. Окрім того, важливим фактором для вибору того чи іншого закладу з розміщення для туристів є наявність в ньому ресторану, адже базові потреби в харчуванні, особливо для сімейних пар з дітьми, є вирішальними поряд з важливістю отримання комфортного та затишного спального місця. Крім того, ресторан – це не благодійна їдальня, а заклад для отримання та заробітку додаткових коштів. При правильному плануванні, контролі та якості роботи ресторану, діяльність ЗРГ сприяє залученню додаткових коштів з туристів та є вирішальним критерієм для успішної роботи готельного комплексу [2].

Ресторанне господарство при готелях відіграє ключову роль у системі туристичного обслуговування, забезпечуючи високий рівень комфорту і задоволення потреб туристів. Його основне завдання — організація швидкого, якісного та культурного харчування гостей, що є невід'ємною складовою позитивного враження від перебування у готелі. Особливо важливою є роль ресторану під час сніданку та обіду, коли інтенсивність потоку туристів найвища, а якість обслуговування безпосередньо впливає на імідж усього закладу.

У готельній практиці застосовуються різноманітні форми обслуговування офіціантами: від сервірування столів-буфетів до прийому попередніх замовлень і бригадної роботи. При цьому кількість місць у ресторані має відповідати місткості готелю, а сам ресторан, як правило, належить до вищої категорії з відповідним набором приміщень — банкетною залою, баром, коктейль-холлом

тощо. Важливу роль відіграє естетичне оформлення інтер'єру, яке підтримує загальну концепцію готелю [19].

Персонал ресторану повинен володіти високим рівнем професіоналізму: не лише технікою обслуговування, але й іноземними мовами для ефективної взаємодії з іноземними гостями. Меню в таких закладах має бути багатомовним (мінімум трьома мовами), а вся рекламна і представницька продукція – відповідати стилю й іміджу закладу.

Ресторани при готелях задовольняють як повсякденні потреби туристів у харчуванні, так і спеціалізовані запити – від обслуговування конференцій до організації сімейних обідів. Вони також є важливими майданчиками для соціальної комунікації, знайомств, ділових контактів і культурного обміну, що підсилює їх роль у розвитку індустрії туризму.

Крім того, ресторани при готелях мають значний економічний потенціал: вони сприяють зростанню доходів як від внутрішнього, так і міжнародного туризму, активізують валютні надходження, а також забезпечують вигідний «експорт» послуг без транспортних витрат [14].

Матеріально-технічна база ресторанів є важливою частиною туристичної інфраструктури. Саме від її якості, технічного оснащення та стилістичного різноманіття залежить рівень обслуговування і конкурентоспроможність готельно-ресторанного комплексу.

Особливої популярності серед туристів набувають етнографічні ресторани, що демонструють національні традиції через інтер'єр, одяг персоналу, музику та кухню. Такі заклади не лише формують унікальний туристичний досвід, а й є високодоходними підприємствами, здатними привабити широку аудиторію.

У сучасних умовах розвитку туризму в Україні постає необхідність модернізації та будівництва нових підприємств ресторанного господарства, які відповідатимуть міжнародним стандартам, зможуть конкурувати з провідними світовими брендами і посилювати позиції України на глобальному туристичному ринку.

1.2 Сутність модернізації, основні етапи та методи її проведення

На сьогоднішній день готельно-ресторанний бізнес України характеризується динамічним розвитком. Однак ступінь споживчого попиту не можна вважати задоволеним, оскільки темп зростання готельно-ресторанного бізнесу скорочується, обсяги продаж наближені до пікових значень, що свідчить про високу конкурентну боротьбу у сфері HoReCa. Аналізуючи ситуацію, що склалася, ресторани та групи компаній намагаються впроваджувати все нові технології, підвищувати якість продукції та наданих послуг, займаються зміною іміджу та бренду, тобто здійснюють заходи модернізації своїх закладів [4,25]

Сутність модернізації, основні її етапи та принципи проведення у закладах ресторанного господарства при готелях досліджували та характеризували: Л. Хорева, О. Папкова, В. Патуєва та ін. Світовий досвід проведення модернізації та ребрендингу в готелях досліджували Д. Аакер, Ю. Єгоров, С. Старов, С. Меркулов та ін. За твердженням Л. Хоревої, процес модернізації ресторану при готелі є важливим інструментом у боротьбі за ринки просування й продажу готельних послуг [7,11] Слід зазначити, що модернізація, ребрендинг та брендинг – це тотожні поняття і включають в себе комплекс заходів щодо повної або часткової зміни бренду. У процесі модернізації змінюється назва, логотип, слоган, візуальне оформлення та навіть позиціонування закладу. С. Старов в своєму підручнику «Управління брендами», дає визначення ребрендингу: «Ребрендинг – реконструкція бренду, що супроводжується зміною його вербальних і візуальних ідентифікаторів (імені, логотипу, фірмового кольору, слогана і т.д.)».

Іншими словами, модернізація закладу харчування при готелі – це його покращення, реконструкція, реставрація без змін в цілісності структури. Модернізація ресторану при готелі може охопити як зміну дизайну закладу, його стилістики, позицій в меню, покращення роботи персоналу, брендування тощо, так і певні внутрішні покращення, зокрема перехід на більш якісні та надійні товари та послуги, зміну внутрішнього розпорядку роботи та контролю, етичне

та професійне виховання персоналу тощо. Проте основоположним все ж залишається якість наданих послуг, які як правило, відкривають дорогу на платоспроможного гостя. Шляхом проведення процесів модернізації ЗРГ, як за правило, підвищується якість в окремих аспектах їх роботи, чи в комплексних характеристиках показників діяльності закладу [12,20].

Модернізація ресторанного закладу є стратегічним інструментом підвищення його конкурентоспроможності, привабливості для споживачів та ефективності функціонування. Вибір конкретних методів і заходів модернізації залежить від цілей, які ставить перед собою заклад, з урахуванням ринкових тенденцій, побажань цільової аудиторії та економічних можливостей.

Серед основних напрямів модернізації виділяються [26]:

- Зміна концепції та позиціонування на ринку. Це може включати оновлення формату обслуговування, переформатування асортименту послуг, зміну назви або загальної маркетингової стратегії. Такі кроки дозволяють сформувати новий імідж ресторану та привабити іншу цільову аудиторію.

- Візуальна ідентичність закладу — логотип, кольорова гама, елементи брендингу — повинна відповідати новій концепції і посилювати впізнаваність ресторану.

- Передбачає зміну зовнішнього вигляду закладу, а також створення нового інтер'єру літніх майданчиків, вхідних груп, барів, зон відпочинку, альтанок, конференц-залів тощо, що дозволяє створити естетичне та комфортне середовище для гостей.

- Зміна кулінарного напрямку — перехід до нової кухні, створення авторського меню або акцент на локальні продукти — дає змогу відповідати сучасним трендам у гастрономії.

- Комплексна модернізація зовнішнього простору ресторану — облаштування території, ландшафтний дизайн, розміщення арт-об'єктів — підвищує привабливість закладу та формує його унікальний стиль.

- Зміна фокусу на нову категорію клієнтів — людей з високим рівнем культури споживання, які орієнтовані на якість, інновації, комфорт — дозволяє

ресторану зайняти більш вигідну нішу на ринку.

Залежно від обсягу змін, модернізація може бути:

- Довгостроковою — передбачає системні трансформації за декількома напрямками, що змінюють концептуальну сутність закладу;

- Короткостроковою — спрямована на оперативне оновлення окремих елементів, таких як інтер'єр, літня тераса чи меню.

У будь-якому випадку, ефективна модернізація ресторану сприяє не лише підвищенню рівня сервісу та задоволеності клієнтів, а й створенню сучасного, актуального простору, який здатен відповідати вимогам глобального туристичного ринку.

У середньому, процес модернізації закладу займає від півроку до року. Підготовчий етап включає в себе маркетингове дослідження для оцінки поточного стану ресторану або мережі ресторанів. Важливо виявити, наскільки гості лояльні і що заважає залучити нових відвідувачів. Важливо оцінити імідж закладу для різних цільових аудиторій, скласти SWOT аналіз та виявити сильні і слабкі сторони, а також переваги, які виділяють заклад серед конкурентів.

Наступним кроком є розробка нового позиціонування бренду, основних характеристик і індивідуальних особливостей. Після цього проводиться рестайлінг візуальних атрибутів: логотипу, фірмових шрифтів, квітів, основних або додаткових графічних елементів, стилю фотографій і відео і т.д.

Слід відмітити, що модернізація може бути ризикованим кроком для закладу [12,21] Дуже важливо не позбутися в процесі модернізації позитивних рис закладу, його унікальних характеристик та вподобань постійних клієнтів.

Проте аналізуючи процеси модернізації ЗРГ при готелях, вивчаючи їх практику в даному питанні, можна зробити висновок, що, як зазвичай, такі заклади починають отримувати значні конкурентні переваги перед іншими подібними підприємствами; вони стають більш конкурентоспроможними та цікавими для нових гостей, і як результат, це призводить до більш ефективної роботи всього готельно-ресторанного комплексу, збільшення прибутку, якісної та злагодженої роботи персоналу тощо.

Модернізація найсильніший інструмент, який дозволяє за короткі терміни збільшити доходи ресторану при готелі, повернути і залишити старих гостей і залучити нових. При великих, але розумних вкладеннях, можна досягти гарного результату, підвищити ефективність роботи всього закладу.

Процес модернізації ресторану при готелі – це, безсумнівно, нова, цікава і необхідна практика для роботи готельного підприємства, що позитивно відображається на його роботі та забезпечує успішне функціонування готелю в умовах жорстокої конкурентної боротьби на довгу перспективу.

1.3 Сучасні тенденції організації ресторанного сервісу в готелі категорії 4 зірки

У процесі обслуговування туристів ресторанне господарство відіграє особливо важливу роль і набуває специфічних рис, що дозволяє вважати ресторанне господарство в курортно-туристичних центрах складовою індустрією туризму. Характерною особливістю обслуговування туристів в готелях є надання їм не лише комфортних номерів для відпочинку, а й повного комплексу ресторанних послуг (сніданок, обід, вечеря). Готель та ЗРГ при ньому – невід'ємні складові, що й визначають та формують гостинну атмосферу у закладі [8,19]. За результати досліджень та опитувань, важливим критерієм для туристів, які обирають готель, є наявність в ньому точки харчування, зокрема ресторану, з повним комплексом ресторанного сервісу. Таким чином, ресторан при готелі – це не просто додаткова послуга чи заклад для розваг, це необхідність, яку диктують умови сьогодення.

Підприємства ресторанного господарства в готелях сприяють залученню до обігу частки доходів туристів із різних регіонів. Таким чином, відбувається переливання купівельних фондів з одних районів до інших, з однієї країни до іншої. Крім того, задоволення потреб за межами постійного місця проживання трансформує витрати купівельних фондів населення, зокрема, витрати на купівлю товарів замінюються витратами на послуги, що, в свою чергу, сприяє

мобілізації вільних грошових коштів населення.

Завойовуючи увагу та прихильність гостей готелю, саме ресторанный сервіс виступає тим критерієм, що надає додаткові конкурентні переваги готельному підприємству та забезпечує йому стабільне існування в конкурентному середовищі.

Сучасні тенденції в організації ресторанного сервісу в готелях категорії 4 зірки представлені на рисунку 1.1.

Для утримання постійних відвідувачів та залучення нових в умовах жорсткої конкуренції використовуються інноваційні підходи як в організації обслуговування гостей готелю, так і в приготуванні їжі, обслуговуванні та в маркетингу ресторану [9,35] Саме сервіс, оперативний зв'язок, оптимізація відвідуваності, онлайн замовлення, доставка в номери, бізнес-інструменти лояльності, розвиток у соціальних мережах та адаптація мобільних гаджетів являються сьогодні основним фактором успішних концепцій ресторанів при готелях.

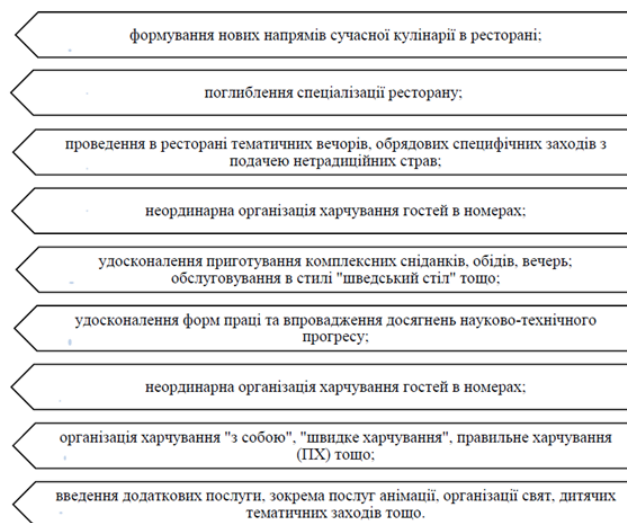


Рисунок 1.1 – Сучасні тенденції організації ресторанного сервісу в готелях категорії 4 зірки

Джерело: складено автором

Сучасний ресторанный сервіс при готелях активно впроваджує інноваційні рішення, спрямовані на підвищення комфорту гостей, індивідуалізацію обслуговування та інтеграцію цифрових технологій у повсякденну практику

гостинності. Це не лише зумовлено зростаючими вимогами споживачів, але й необхідністю відповідати конкурентному середовищу глобального туристичного ринку.

Серед найбільш поширених інновацій у готельно-ресторанному бізнесі слід виділити кілька напрямів. По-перше, це технології цифрової взаємодії з клієнтом. Наявність безкоштовного Wi-Fi, інтерактивного меню, QR-кодів для отримання повної інформації про страви, акції та відгуки, а також електронних засобів комунікації між персоналом і клієнтами значно підвищує якість сервісу. Такі рішення дають змогу гнучко реагувати на запити гостей, оперативно оновлювати інформацію, забезпечувати доступ до розширених даних про ресторан.

По-друге, все більшого значення набуває візуалізація процесу приготування їжі, що реалізується через відеотрансляції або навіть інтерактивні столи та бари, які не тільки інформують, але й розважають гостей. Ці рішення створюють ефект залучення, формують емоційний контакт із брендом, а також підсилюють відчуття унікальності обслуговування. Особливо це актуально для готелів високого класу, де гості очікують не просто їжі, а цілісного гастрономічного досвіду.

Також важливою тенденцією є перехід до філософії гастросервісу, де харчування не сприймається як банальне споживання, а як естетичний, оздоровчий, психоемоційний і навіть культурно-освітній процес. Сюди належать такі інноваційні підходи, як:

- розвиток гастроінформаційної теорії (розширення знань клієнта про страву),
- формування раціону як системи, що передбачає збалансоване та осмислене харчування,
- використання індивідуального підходу до кожного гостя,
- створення новизни та ефекту подиву за рахунок подачі, оформлення та смакових рішень.

Такі ідеї втілюються у дизайні, презентації страв, розвитку концептуальних

меню, в організації простору для відпочинку, і, безперечно, у високій культурі обслуговування, що має відповідати європейським стандартам.

У Харкові, як і в інших містах України, активно функціонують готелі категорії 4 зірки, які демонструють приклади впровадження вищезазначених інновацій. Вони поєднують високу якість кухні, комфортний простір, інтерактивні технології та додаткові сервіси, які формують позитивний імідж міста як туристичного центру та сприяють інтеграції української індустрії гостинності у світовий ринок.

Одним із таких закладів є готель «Вікторія», що гідно несе свої «****» та являється одним із кращих готелів Харківщини.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ ПРИ ГОТЕЛІ «ВІКТОРІЯ» КАТЕГОРІЇ 4 ЗІРКИ

2.1 Загальна характеристика готелю «Вікторія»

Готель «Вікторія» знаходиться у центрі історичного міста Харків за юридичною адресою: вул. Примерівська, 23, м. Харків, Харківська область, 61000.

Це комфортабельний і затишний готель, розташований в історичному центрі міста, що забезпечує зручний доступ до ключових туристичних і ділових об'єктів Харкова. Всього за 3 км від нього знаходиться головна площа міста — Площа Свободи, на відстані 5 км розташований Харківський зоопарк, а до Міжнародного аеропорту «Харків» можна дістатися лише за 10 км. Таке розташування робить готель привабливим як для туристів, так і для гостей, які перебувають у місті з діловою метою [12].

Готель «Вікторія» – це ТОВ, що зареєстрований в органах податкової інспекції, пенсійному, фондах страхування безробіття та нещасних випадків на виробництві, у які сплачує податки та внески. Заклад являється самостійною економічною одиницею, який заснований на 100% приватному капіталі.

Підприємство має статус юридичної особи, що надає йому повний обсяг господарської правосуб'єктності. Воно функціонує на підставі самостійного балансу, має розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків України. У розпорядженні підприємства — кругла печатка з власним найменуванням, фірмові бланки та емблема, що підкреслює його ідентичність та корпоративний стиль.

У своїй діяльності готель суворо дотримується вимог чинного законодавства України, зокрема положень Законів України:

- «Про туризм»;
- «Про ліцензування певних видів господарської діяльності»;

- «Про господарські товариства»;
- «Про захист прав споживачів»;
- «Про страхування»;
- «Про рекламу»;
- «Про зовнішньоекономічну діяльність»;
- «Про аварійно-рятувальні служби»;

а також інших нормативно-правових актів, передбачених Ліцензійними умовами провадження господарської діяльності, пов'язаної з наданням туристичних та готельних послуг. Дотримання цих вимог гарантує легальність, прозорість та безпеку ведення діяльності підприємства [22,32].

Готель «Вікторія» належить до великих міських приватних готелів цілорічного функціонування. Призначений як для короткострокового, так і довгострокового проживання туристів.

Візуальні матеріали готелю та ресторану «Вікторія» представлені в Додатку А.

Серед великої кількості підприємств індустрії гостинності готель «Вікторія» вирізняється високим рівнем сервісу та орієнтацією на задоволення потреб найвибагливіших клієнтів. Заклад пропонує широкий вибір комфортабельних номерів різних категорій — «Standart», «Superior», «Suite» та «Apartments», що здатні розмістити понад чотири особи, що робить готель привабливим як для індивідуальних туристів, так і для сімейних або групових заїздів.

Основним принципом діяльності готелю є створення умов, які забезпечують гостям не лише комфорт, але й атмосферу затишку, турботи та домашнього тепла, що сприяє формуванню лояльності постійних клієнтів.

Для гарантування безпеки проживання, на території готелю встановлена сучасна система відеоспостереження, а також діє професійна служба безпеки, яка забезпечує спокій гостей протягом усього часу перебування. Всі номери забезпечені пристроєм кондиціонування, інтернетом і сучасним телевізором із супутниковим телебаченням. У комфортабельних номерах-люксах і

апартаментах є вітальні, дивани-ліжка і / або гідромасажні ванни.

Сніданок і парковка надаються безкоштовно. У затишному ресторані подають страви місцевої кухні. До послуг гостей фінська сауна і баня. Регулярно проводяться розважальні заходи, є служба анімації [12].

Цінова політика закладу: Standart зі сніданком номер коштує 2100,00 грн, без сніданку – 1850,00 грн, Superior зі сніданком номер коштує 2300,00 грн, без сніданку – 2050,00 грн, Suite зі сніданком номер коштує 2700,00 грн, без сніданку – 2450,00 грн, Apartments зі сніданком номер коштує 3100,00 грн, без сніданку – 2850,00 грн.

Для міста Харкова дана цінова політика у сфері гостинності - вище середнього.

Готель надає широкий спектр послуг, зокрема:

- * бронювання номерів та розміщення відповідно до будь яких побажань;
- * високоякісне обслуговування в номерах;
- * ресторан з вишуканою кухнею, незвичайним дизайном та європейським обслуговуванням, місткістю на 30 чоловік;
- * бізнес центр;
- * банний клуб, який допомагає гостям відновити як фізичний, так і психологічний стан;
- * оренда приміщення і обладнання для проведення ділових зустрічей, семінарів і конференцій;
- * трансфер від вокзалу / аеропорту і можливість орендувати автомобіль;
- * пральня та хімчистка;
- * камера зберігання та паркування;
- * бронювання квитків в театри і на концерти.

Особливістю готелю «Вікторія» є впровадження зручної послуги під назвою Shot Time, яка передбачає можливість короткострокового бронювання номера — наприклад, на 4 години. Ця послуга особливо актуальна для туристів і гостей міста, які перебувають у Харкові проїздом, очікують пересадки чи потребують короткотривалого відпочинку в комфортних умовах. Shot Time

дозволяє ефективно використовувати час перебування в місті, не витрачаючи зайвих коштів на повноцінне добове проживання, та є додатковим свідченням гнучкості й клієнтоорієнтованості готелю.

Аналізуючи реальні відгуки гостей закладу, можна відмітити основні переваги розміщення в готелі, що представлені на рисунку 2.1:

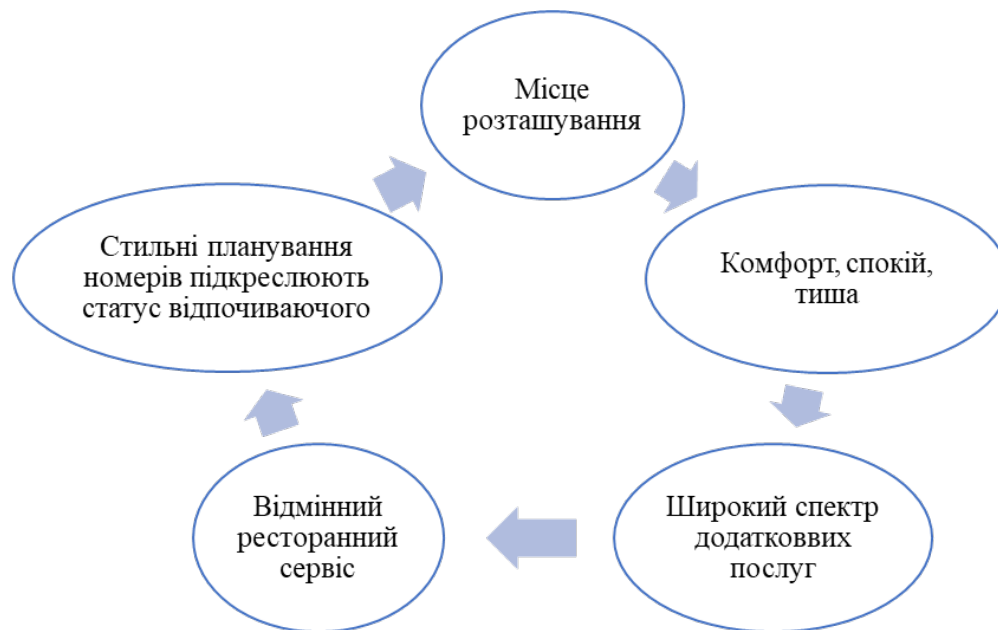


Рисунок 2.1 – Конкурентні переваги закладу

Джерело: складено автором

Аналізуючи відгуки від клієнтів готелю, зазначимо, що в основному вони схвальні, середня оцінка задоволеності закладом по 5-ти бальній системі – 4,8 [12]. Гості закладу відмічають приємну атмосферу готельного комплексу, ввічливий та уважний персонал, спокійний інтер'єр, смачну та вишукану кухню; схвально говорять про чистоту та комфорт, роботу сауни, бані, проведення анімаційних заходів. Готель «Вікторія» – це ідеальне поєднання комфорту, якісного сервісу та приємних цін, що надає йому великі конкурентні переваги перед іншими закладами гостинності у м. Харків.

2.2 Аналіз ресторанного сервісу при готелі «Вікторія»

Ресторанний сервіс при готелі відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні якісного та повноцінного харчування туристів і гостей, створюючи комфортне середовище для відпочинку, ділового спілкування та приємного дозвілля. Як правило, ресторанний сервіс у структурі готельного комплексу підпорядковується трьом ключовим завданням [4,18]:

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

Виконання поставлених завдань у сфері ресторанного сервісу при готелі сприяє досягненню ряду стратегічно важливих результатів. Передусім, це забезпечує ефективне та гнучке ціноутворення, що дозволяє адаптувати вартість послуг до різних категорій споживачів, підвищуючи їхню доступність та привабливість. Крім того, наявність якісного ресторанного обслуговування усуває потребу у пошуку альтернативних закладів харчування, що, у свою чергу, підвищує рівень зручності для гостей та зміцнює довіру до готельного комплексу.

Ці чинники створюють конкурентні переваги готелю порівняно з іншими закладами, які не мають розвиненої інфраструктури харчування або не пропонують високого рівня сервісу.

Узагальнення дій щодо реалізації цих завдань дозволяє не лише підвищити загальну ефективність функціонування готелю, а й розширити умови для формування стабільної клієнтської бази. Це сприяє утриманню постійних клієнтів, підвищенню рівня задоволеності обслуговуванням, збільшенню повторних візитів та, як наслідок, зростанню попиту на послуги готельного комплексу.

При готелі «Вікторія» на першому поверсі працює ресторан, який і задовольняє потреби в харчуванні туристів та гостей готельного комплексу.

Ресторан добре зарекомендував себе як місце, де можна не тільки смачно повечеряти, але і провести ділову зустріч, відсвяткувати день народження, ювілей чи навіть весілля. Також тут можна організувати проведення банкетів та аперитивів на будь який смак.

При організації обслуговування в ресторанах таких готельних комплексів пропонуються наступні підходи в організації наданні послуг харчування, що представлені на рисунку 2.2:



Рисунок 2.2 – Підходи в організації наданні послуг харчування

Джерело: [24]

Обслуговування банкетів та урочистих подій у ресторані при готелі «Вікторія» може проводитися за наступними формами, а саме:

- * банкет-прийом за столом з повним обслуговуванням офіціантами;
- * банкет з частковим обслуговуванням офіціантами;
- * банкет-фуршет.

Ресторан поділений на два зали, які одночасно можуть вміщувати до 40 осіб. Сучасний дизайн ресторану, стильний, але в той же час затишний, допомагає гостям відволіктися від проблем та насолодитися комфортом і смачною кухнею. Дизайн ресторану представлений в Додатку А.

Атмосфера у ресторані спокійна, проте вишукана і «багата». Столи у ресторані прямокутні, дво-, чотирьох- та шестимісні, розміщені рядами, деякі – з

організацією ізольованих зон іншими меблями. Інтер'єр залу – сучасний стиль з елементами мінімалізму, виконаний в світлих тонах. Переважаючий колір – молоко та молочний дуб з вставками кольору темного венге, що надають закладу загадковості та вишуканості.

На столах лежать світлі скатертини, що відповідають тематиці залу. Сервірування столів відповідає стандартам, обслуговування – офіціантами та барменами. У ресторані користуються найсучаснішим посудом, що має вишуканий вигляд. У ресторані для обслуговування використовується скляний безколірний посуд з видувного скла, посуд з порцеляни і нержавіючої сталі [12].

Організація обслуговування гостей в ресторані при готелі «Вікторія» у різні періоди дня можуть бути як за форматом шведський стіл, так і комплексним обслуговуванням офіціантами безпосередньо за столиками у залі. Формат обслуговування «Шведський стіл» є одним із самих бюджетних і зручних способів подачі їжі в готелі. У першу чергу, витрачається менше часу на обслуговування одночасно великого потоку людей, задіяно менше співробітників і з'являється можливість планувати обсяг необхідної їжі, тим самим раціонально витратити всі ресурси в залежності від завантаження готелю або заявок на харчування організованих груп. Такий спосіб організації харчування в ресторані практикують при проведенні ділових зустрічей, або масовому заїзді туристів з однієї країни, міста (групові туристи) тощо.

Під час відпочинку в ресторані за столиками гостей обслуговують офіціанти, які закріплені за окремими зонами, та, відповідно, гостями. У процесі обслуговування гостей задіяні також адміністратори та бармени.

У готелі також передбачена послуга з харчування у номерах (Room Service), яка є обов'язковим елементом сервісу в закладах категорії «****». Цей сегмент обслуговування відіграє важливу роль у створенні відчуття комфорту та індивідуального підходу до кожного гостя, надаючи можливість споживати страви у зручний час і в приватній обстановці.

Особлива увага в цьому напрямку приділяється культурі обслуговування, яка включає ввічливість, охайність, швидкість реагування персоналу та

естетичне оформлення подачі. Своєчасне виконання замовлень — ключовий показник якості послуги, оскільки затримки негативно впливають на загальне враження клієнтів від перебування в готелі.

З метою забезпечення безперебійної та ефективної роботи служби обслуговування номерів, у готелі менеджер формує чіткий графік чергування персоналу, що дозволяє рівномірно розподілити навантаження, уникнути перевтоми працівників і водночас запобігти ситуаціям, коли обслуговування не забезпечується в повному обсязі через нестачу персоналу [7,31].

Обслуговування у номерах (Room Service) вимагає від працівників готелю високого рівня професійної підготовки та дотримання етичних норм, оскільки воно передбачає безпосередній контакт із особистим простором гостя. Цей вид обслуговування охоплює не лише точне виконання побажань клієнта, правильну сервірування столу, дотримання послідовності подачі страв та володіння технікою обслуговування, але й суворе дотримання правил поведінки у номері.

Так, як готель «Вікторія» знаходиться неподалік від міжнародного аеропорту, то передбачається відвідування закладу іноземними туристами. Саме тому в ресторані наявні декілька меню, що враховують особливості національної кухні гостей, і включають страви національної (європейської) кухні. Меню надруковані двома мовами, для зручності спілкування з іноземцями; іноземну мову (англійську) в достатній мірі знають ввесь обслуговуючий персонал.

Як і слідуює, в ресторані при готелі «Вікторія» в меню представлені фірмові страви. На окремі заходи, подають також страви від шеф-кухара. Під кожний захід, шеф-кухар підбирає окреме банкетне меню, що надає ресторану вагомі конкурентні переваги перед іншими закладами-конкурентами.

Вартість страв у меню суттєво різниця, проте мінімальна ціна комплексного прийому їжі однією людиною складає 300 грн.

У меню також є розділ з вегетаріанськими та дієтичними стравами. Важливо зазначити, що для відвідувачів готелю є окреме меню сніданків, що представлено в основному стравами з кисломолочного сиру, яєць, салатів: це різні омлети, пудинги, млинці, сирники, вареники, сандвічі тощо.

Для наймолодших відвідувачів є спеціально-розроблене дитяче меню, що відповідає усім стандартам і нормам щодо дитячого харчування. З творчістю та креативом вони підійшли до розроблення даного меню: усі страви мають цікаві назви та розділи.

Як уже зазначалося вище, при ресторані для відвідувачів також працює бар. Він розташований у тому ж приміщенні, що й ресторан, і представляє собою відокремлену барну стійку з широким асортиментом алкогольних та безалкогольних напоїв; існує також окреме меню бара, а також винна карта, кальяне меню. Меню бара увібрало в себе різні алкогольні напої світу; задовольняють смаки навіть заядливих гурманів.

Заклад також пропонує бізнес-ланчі, що можуть включати, наприклад, перші страви у вигляді бульйону чи супу, м'ясні чи рибні страви з гарніром, булочки та напої. Мінімальна вартість традиційного бізнес-ланчу складає 110 грн.

Слоганом ресторану виступають наступні слова – «Ресторан «Вікторія» – створений для вашого смачного настрою». Гості закладу відмічають особливість ресторану в його вишуканості, високій якості і, звичайно, у високих гастрономічних показниках страв.

Важливою перевагою ресторану є також те, що можлива організація свят «під ключ». У закладі працюють досвідчені адміністратори, офіціанти, працівники кухні та аніматори, які можуть перетворити святковий день в справжню феєрію фарб. Про дані переваги й особливості говорять вдячні гості закладу у рубриці «Відгуки про готель «Вікторія»».

Також ресторан при готелі пропонує послуги артистів різних жанрів; є можливість проведення заходів у супроводі живої музики, із залученням артистів, танцюристів, працівників цирку, театру тощо.

Аналізуючи запропонований об'єм послуг харчування у ресторані при готелі «Вікторія» можна стверджувати, що страви та напої в меню розраховані на різний контингент, різні вікові вподобання; сюди можна завітати, щоб просто смачно поїсти, відпочити із сім'єю чи провести ділову зустріч з партнерами.

Композиційне розміщення та оформлення інтер'єру ресторану, висока якість обслуговування, широкий асортимент страв у меню, вишуканість та неповторність створюють передумови для визначення ресторанного сервісу при готелі «Вікторія» конкурентоспроможним та актуальним умовам сьогодення.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності послуг ресторану в готелі «Вікторія»

Конкурентоспроможність послуг закладів ресторанного господарства як соціально-економічна категорія відображає здатність підприємства досягати високих економічних та соціальних результатів у законний спосіб, функціонуючи в умовах ринкової економіки та жорсткої конкуренції. Вона включає як матеріальні показники ефективності (дохідність, рентабельність, витрати), так і нематеріальні аспекти — якість обслуговування, задоволеність клієнтів, інноваційність, імідж закладу.

У сучасних умовах кожне підприємство ресторанного господарства самостійно формує свою стратегію розвитку, керуючись не лише власним досвідом і фінансовими можливостями, але й адаптивністю до ринкових змін, інтуїцією управлінців і здатністю приймати ефективні управлінські рішення.

Ключовим чинником успіху є наявність достовірної та оперативної інформації щодо поточної ситуації на ринку, змін у споживчих уподобаннях, дій конкурентів, а також якісний аналіз внутрішніх ресурсів підприємства — рівня витрат, якості продукції, дохідності окремих напрямів діяльності тощо [1,7].

Процес оцінки конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства є складовою частиною стратегічного управління та передбачає чітке обґрунтування системи показників, які відображають ефективність діяльності підприємства. До таких показників, як правило, належать: якість та асортимент продукції, рівень цін, рівень обслуговування, фінансові результати, інноваційність, маркетингова активність, лояльність клієнтів тощо.

Оцінювання конкурентоспроможності включає розрахунок зазначених показників, їх аналіз та порівняння з аналогічними показниками підприємств-

конкурентів, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, виявити потенціал для вдосконалення та сформуванню ефективну стратегію розвитку.

Усвідомлюючи важливість конкурентоспроможності, кожне підприємство ресторанного господарства прагне розробити власну унікальну стратегію, яка забезпечить стійкі конкурентні переваги на ринку. Адже саме ці показники не лише відображають загальний рівень організаційної діяльності, але й є основою для стабільного доходу, розширення ринку збуту та успішного функціонування в умовах високої конкуренції [4,14].

Характерною особливістю аналізу конкурентоспроможності ресторанної продукції є прагнення до досягнення балансу між централізованим і децентралізованим управлінням у структурі підприємства. Такий підхід дозволяє поєднувати стратегічне бачення керівництва з гнучкістю та ініціативністю на рівні окремих підрозділів або працівників, що є особливо важливим у динамічному середовищі ресторанного бізнесу.

Одним із ключових чинників конкурентоспроможності є постійний пошук нових форм та інструментів управління, які спрямовані на оптимізацію виробничих процесів, покращення якості обслуговування та раціоналізацію витрат. Це включає впровадження сучасних технологій, інноваційних підходів до приготування та подачі страв, застосування систем моніторингу якості, автоматизації обліку та управління запасами [2,9].

Конкурентні переваги ресторану при готелі зображені на рисунку 2.3.

Критерії оцінки конкурентоспроможності для підприємств ресторанного господарства при готелях предствалені на рисунку 2.4.

Згідно рисунка 2.4, успішний розвиток ЗРГ та забезпечення його конкурентоспроможності в значному ступені залежить від рівня відповідності суб'єкта господарювання очікуванням споживачів.

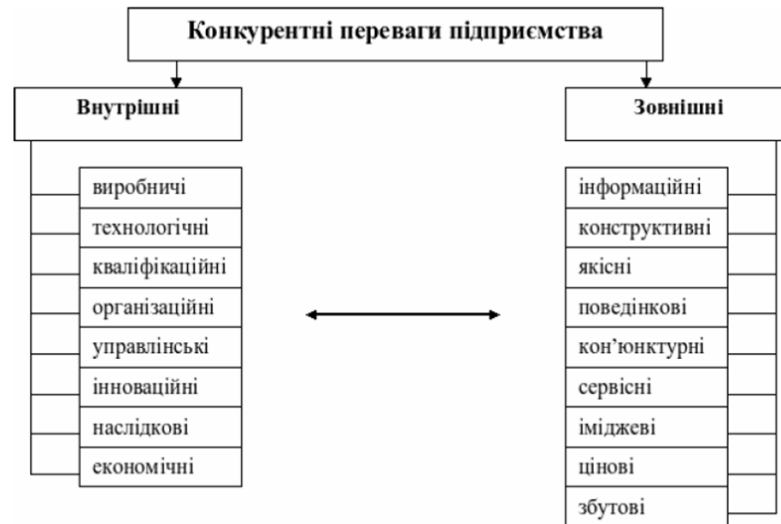


Рисунок 2.3 – Конкурентні переваги ресторану при готелі.

Джерело: складено автором



Рисунок 2.4 – Критерії оцінки конкурентоспроможності ЗРГ при готелі.

Джерело: складено автором

Якщо розглядати конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства з позиції споживача, то вона набуває чітко вираженого ціннісного характеру, оскільки визначається не стільки внутрішніми показниками діяльності підприємства, скільки сприйняттям корисності та якості послуг самим клієнтом. У цьому контексті система оцінювання повинна базуватись насамперед на споживчих очікуваннях і задоволенні потреб, що є основою будь-якої конкурентної переваги.

Оскільки потреба в харчуванні є базовою фізіологічною потребою, то і

комплексний показник споживчої оцінки конкурентоспроможності продукції харчування має враховувати декілька ключових критеріїв, що відображають власне сприйняття цінності їжі і обслуговування [29]. Для оцінки ефективності персоналу підприємств харчування доцільно застосовувати групові показники, які відображають рівень професіоналізму та культури обслуговування. Ці інтегровані характеристики формуються на основі сукупності одиничних показників, що дозволяють комплексно оцінити якість роботи кожного співробітника з позиції впливу на конкурентоспроможність підприємства [19].

Не менш важливим фактором надання конкурентних переваг тому чи іншому закладу є імідж як готелю, так і ресторану при ньому. Сучасні дослідження у сфері споживчої поведінки свідчать, що під час вибору закладу ресторанного господарства все більшу роль відіграє імідж підприємства, сформований на ринку послуг. Імідж виступає своєрідним маркером якості, надійності та соціальної відповідності, що дозволяє споживачу зробити усвідомлений вибір ще до першого відвідування закладу.

Сильний імідж забезпечує впевненість клієнта у тому, що його потреби — як фізіологічні (харчування, комфорт), так і психоемоційні (почуття безпеки, важливості, приналежності до певного стилю життя чи соціального кола) — будуть задоволені на належному рівні. Ця довіра формується через узагальнене враження про заклад, яке базується на зовнішньому оформленні, сервісі, комунікаціях, персоналії бренду, відгуках клієнтів і загальному досвіді споживання.

У цьому контексті ресторан при готелі «Вікторія» демонструє високий рівень відповідності очікуванням гостей. Згідно з результатами проведених досліджень та аналізом відгуків клієнтів, ресторан успішно задовольняє потреби відвідувачів у сфері якісного, зручного та привабливого сервісу. Гості відзначають високий рівень обслуговування, професійність персоналу, приємну атмосферу та різноманітний асортимент страв, що підтверджує відповідність ресторану сучасним стандартам індустрії гостинності.

За умов, коли споживча оцінка продукції та послуг відіграє вирішальну

роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства, надзвичайно важливим залишається дотримання нормативних показників, що регламентують якість, безпечність і організацію виробничих процесів. Вони забезпечують гарантії для споживача, що всі етапи — від приготування до подачі страв — здійснюються згідно з чинними вимогами законодавства та стандартами галузі.

Дотримання таких норм і стандартів дозволяє підприємству не лише формувати довіру клієнтів, а й легально та безпечно здійснювати свою діяльність, уникаючи ризиків, пов'язаних із контролюючими органами або репутаційними втратами.

За класифікацією ресторанів, підприємство ресторанного господарства при готелі «Вікторія» – це повносервісний класичний елітний ресторан вищого класу з широким асортиментом страв та напоїв. Зазвичай, такі повнокомплексні ресторани конкурентоспроможні та мають ряд конкурентних переваг перед подібними закладами-конкурентами.

Ресторан при готелі «Вікторія» здійснює свою діяльність у повній відповідності до основних нормативно-правових документів, що регламентують функціонування закладів ресторанного господарства. Дотримання таких вимог є запорукою якості, безпеки та легітимності всіх процесів, пов'язаних з виробництвом та наданням послуг харчування.

У закладі впроваджено санітарні правила та норми, будівельні норми, а також нормативи щодо кулінарної продукції, що охоплюють вимоги до сировини, технології приготування, зберігання, транспортування та подачі страв. Особливу увагу приділено дотриманню правил пожежної безпеки, що є обов'язковими для об'єктів громадського харчування.

Законодавство України також передбачає проведення обов'язкової сертифікації для підприємств ресторанного господарства, які функціонують при об'єктах туристичної інфраструктури, зокрема готелях. Ця сертифікація підтверджує відповідність послуг встановленим стандартам якості та безпеки, що особливо важливо для іноземних туристів та гостей, які очікують високого рівня обслуговування.

Відмінною рисою ресторану при готелі «Вікторія» є розробка та впровадження внутрішніх стандартів сервісу, що враховують як загальноприйняті нормативи, так і специфіку обслуговування клієнтів різних категорій. Ці стандарти охоплюють не лише технологічні процеси, а й елементи сервісної культури, корпоративної етики та індивідуального підходу до кожного гостя. Саме це забезпечує високу якість обслуговування та формує конкурентну перевагу закладу на ринку ресторанних послуг.

Для оцінки конкурентоспроможності ресторану в нормативному контексті запропоновано формувати групові показники на основі формалізованих ознак, закріплених у чинних нормативних документах. На рисунку 2.5 ці формалізовані показники подані у структурованій формі, що дозволяє наочно побачити відповідність діяльності ресторану вимогам законодавства та стандартам індустрії гостинності.

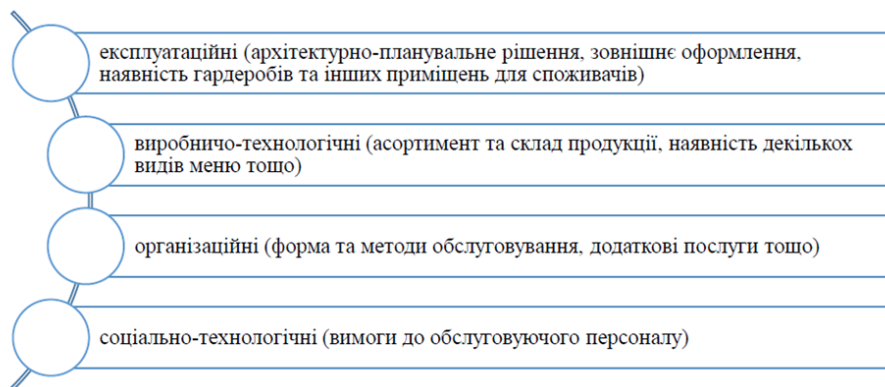


Рисунок 2.5 – Критерії здійснення оцінки конкурентоспроможності ресторану згідно нормативним параметрам

Джерело: складено автором

За наявності сертифікату оцінка за кожним з групових показників є найвищою [2]. Згідно отриманих даних, ресторан при готелі «Вікторія» сертифікований, тому комплексний показник відповідності послуг підприємства нормативам визначено як найвищий.

Ресторанне господарство при готелі працює на задоволення базових потреб в харчуванні гостей, проте так як ресторан - це самостійна економічна одиниця,

тому зумовлює відповідний економічний інтерес його власника в отриманні прибутку та забезпеченні конкурентоспроможності закладу. Як слушно зазначає П. Дойль, для того щоб конкурентні переваги мали практичне значення і забезпечували довготривалий успіх, вони повинні бути вигідними не лише для споживача, а й для самої компанії. У цьому контексті створення цінності для клієнта має гармоніювати з економічною доцільністю для підприємства, тобто забезпечувати прибутковість, сталість функціонування та зростання бізнесу.

В умовах ресторанного господарства економічні цінності, такі як практичність, корисність, ефективність використання ресурсів і здатність до накопичення прибутку, залишаються ключовими орієнтирами при формуванні стратегії та прийнятті управлінських рішень. Саме ці цінності зумовлюють цілі підприємств — зростання, дохідність, оптимізація витрат і результативність, які, у свою чергу, відображаються у кількісних показниках. Ресторан «Вікторія» - це прибутковий ресторан, про що свідчать внутрішні показники ефективності, і значна частина отриманого прибутку витрачається на його оновлення, зміну дизайну, удосконалення роботи тощо.

Таким чином, оцінюючи конкурентоспроможність ресторанного сервісу готелю «Вікторія», можна зробити висновок, що високий рівень престижності ресторану та бару, відповідність продукції вимогам високої якості, а також належний рівень обслуговування стали ключовими чинниками формування стійких конкурентних переваг у сфері харчування. У поєднанні вони забезпечують готелю перевагу над багатьма іншими закладами на ринку індустрії гостинності.

Системне підвищення якості послуг харчування, впровадження сучасних стандартів обслуговування та інновацій у сфері ресторанного сервісу — це непросте і фінансово затратне завдання, яке потребує зваженого управлінського підходу, інвестицій у матеріально-технічну базу, навчання персоналу та маркетингову підтримку. Водночас, реалізація таких заходів забезпечує довгострокову конкурентну стійкість, сприяє формуванню лояльної клієнтської бази, підвищенню середнього чеку, а отже — і зростанню загальної

прибутковості готелю.

У перспективі підтримання стабільно високого рівня ресторанного сервісу є стратегічним чинником розвитку готелю «Вікторія», що дає змогу не лише зберегти позиції на ринку, але й активно розширювати свою частку, приваблюючи нових споживачів завдяки якості, сервісу та унікальності своєї пропозиції.

Конкурентоздатність та конкурентоспроможність ресторанного сервісу в готелі визначається через ряд переваг та недоліків. Так, до переваг наданих послуг харчування в готелі можна віднести високу якість продукції, широкий асортимент страв у меню, наявність декількох меню, розділів з дієтичними стравами, дитячим та банкетним меню, що задовольнить потреби гурманів, якісне, швидке та належне обслуговування, вишуканий інтер'єр, наявність «живої» музики та можливість організувати будь яке свято «під ключ» тощо.

Проте нами виявлено ряд недоліків. Люди, що не проживають в готелі, майже не відвідують цей ресторан, оскільки він не брендуються окремо від готелю і сприймається як частина готельних послуг. Ресторан при готелі «Вікторія» не робить ставку на харчування людей, які тут не проживають. Його робота будується на обслуговуванні проживаючих і проведенні банкетів та ділових зустрічей. При наявній економічній ситуації для ресторана «Вікторія» доцільним було б приваблювати в заклад не тільки клієнтів готелю, а й «людей з вулиці». Розширення сегменту ринку ресторану, його робота на масового споживача, значно підвищить прибутки закладу.

Для більш точного визначення позиціонування ресторану у конкурентній групі, з'ясування динаміки конкурентної позиції, а також виявлення конкурентних переваг та слабких місць, представимо сильні та слабкі сторони ресторанного сервісу в таблиці SWOT-аналізу.

У процесі SWOT-аналізу були виявлені сильні та слабкі сторони ресторанного сервісу в готелі, а також загрози та можливості, які притаманні даному підприємству харчування.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ресторанного сервісу в готелі «Вікторія»

<p style="text-align: center;">СИЛЬНІ СТОРОНИ</p> <p>Якість та доступність продукції Високий рівень комплектності Адекватні фінансові ресурси Відомий учасник на ринку гостинності Широкий асортимент страв у меню Вишуканість та неординарність страв Наявність меню – сніданків та меню банкетів Наявність фірмових страв та страв від шеф-кухаря Наявність двох залів для обслуговування Наявність дієтичного та дитячого меню Наявність послуги харчування в номері Високий рівень обслуговування Високий імідж та кваліфікація пресоналу Висока культура приготування страв та культура обслуговування Місцерозташування готелю (географія надання послуг)</p>	<p style="text-align: center;">СЛАБКІ СТОРОНИ</p> <p>Мала цільова аудиторія Відсутність чітких стратегічних напрямків Малий сегмент ринку ресторану Швидкість реагування на зміну факторів зовнішнього середовища Розвиток конкурентних технологій Знос основних засобів Вразливість щодо відношення до конкурентного тиску</p>
<p style="text-align: center;">МОЖЛИВОСТІ</p> <p>Створення мережі закладів Додаткові послуги ресторанного сервісу Розширення спектру послуг – власне виробництво Розширення місця Запровадження гнучких систем знижок, що допоможуть збільшити обсяг реалізації продукції Зміна бренду, проведення реновації закладу Інновації в виготовленні продукції та обслуговуванні</p>	<p style="text-align: center;">ЗАГРОЗИ</p> <p>Економічна ситуація в країні Пандемія, пов'язана з захворюваністю на Covid-19 Зниження обігу туристів та переміщення туристів по країні Велика кількість конкурентів та їх активність Зміна попиту</p>

Джерело: складено автором

Таким чином, слід зробити висновок, що діяльність щодо надання послуг харчування у ресторані готелю «Вікторія» організована на досить високому рівні. Ресторан при досліджуваному готелі, безумовно має ряд переваг в порівнянні з іншими конкурентними закладами, що підтверджується і схвальними відгуками гостей, і престижем та популярністю закладу в місті Харків.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ РЕСТОРАНУ В ГОТЕЛІ «ВІКТОРІЯ»

КАТЕГОРІЇ 4 ЗІРКИ

3.1 Обґрунтування доцільності проведення модернізації ресторану в готелі «Вікторія»

В умовах високої конкуренції у сфері індустрії гостинності, для успішного та довготривалого існування власники закладів ресторанного господарства повинні постійно контролювати показники ефективності роботи закладу, проводити тест-опитування, вести чітку динаміку відвідування ЗРГ новими клієнтами та аналізувати можливий відтік старих постійних гостей [1, 26]. Як тільки буде замічена динаміка на спад відвідуваності закладу, зменшення виробничих показників та реалізації продукції, зниження загальної оцінки привабливості та конкурентоспроможності закладу згідно тест-опитувань і т.д, необхідно приймати швидкі та актуальні рішення по налагодженню роботи закладу та\або оптимізації виробничих процесів, впроваджувати нові технології, підвищувати якість продукції та наданих послуг, тобто здійснювати заходи модернізації закладу. Особливої популярності даний процес набув у закладах ресторанного господарства при готельних підприємствах. Як правило, власники готельних комплексів, прагнучі масштабна та кардинально змінити власний бізнес, окреслюючи великі цілі, визначаючи складні і об'ємні завдання, і приходять до здійснення та проведення модернізації [26]. На сьогоднішній день модернізація виступає ключовою маркетинговою стратегією PR-діяльності закладу, і є надзвичайно важливою та актуальною.

Звернемо увагу, що ресторатори вирішують робити ребрендинг з різних причин. Хтось через гостру необхідність візуально освіжити бренд і його комунікативну складову, а хтось через потребу в реструктуризації або формуванні керуючої компанії. Одним з важливих зовнішніх чинників змін є зростання конкуренції в зоні локації закладу. Проте істинною і найбільш вагомою

причиною проведення модернізації закладу, є бажання посилити ринкові позиції, щоб заклад залишався актуальним і популярним. Окрім того, саме завдяки проведеним діям з модернізації ресторану можливе підвищення показників ефективної роботи всього готельного підприємства.

Модернізацію ресторану проводять у таких випадках:

- коли ресторан не приносить прибутку, а його концепція, меню, інтер'єр або сервіс не відповідають очікуванням цільової аудиторії, що знижує попит і відвідуваність.

- нові управлінці можуть не поділяти бачення попередніх. Часто, коли ресторан викупає велика мережа, його адаптують під стандарти бренду, змінюючи все — від інтер'єру до меню та формату обслуговування.

- відкриття ресторану в іншому місті чи країні, або зміна фокусу на іншу цільову аудиторію (наприклад, перехід від сімейного до преміум-сегменту), потребує повного переосмислення стилю, сервісу та позиціонування.

- мода на здорове харчування, digital-сервіси, екологічні стандарти або нові кулінарні тренди змушують ресторани оновлюватися, аби залишатися релевантними для клієнтів.

- негативна громадська думка, інциденти, скандали чи проблеми з якістю можуть суттєво вплинути на довіру клієнтів. У таких випадках модернізація — інструмент повного «перезавантаження» закладу.

- у насиченому конкурентному середовищі лише ті ресторани, які активно вдосконалюються, мають шанс втримати або розширити свою частку ринку. Інновації в дизайні, технологіях, стратегії обслуговування або гастрономічній пропозиції допомагають виділитися серед інших.

Вважається, що природа модернізації ресторанних проєктів, тобто змін концепції, супроводжуваних зміною назви, внутрішньої політики, інтер'єру, меню, стандартів обслуговування, найчастіше має під собою одну з двох основ: посилення ринкової конкуренції або зниження (відсутність) прибутковості закладу.

Багато рестораторів, які запланували модернізації закладу, серед найбільш

важливих причин, що спонукали їх на ці дії, називають зниження відвідуваності гостями і текучість серед персоналу. Ще одна з досить вагомих причин - невдала стара назва ресторану, або застарілість назви.

Проте слід зазначити, що модернізації ресторану не проводиться просто як процес оновлення, витрати завжди повинні бути адекватні очікуваному прибутку.

- оновлення візуальної ідентичності закладу, що сприяє формуванню сучасного, впізнаваного образу бренду та підвищенню емоційного зв'язку з клієнтом.

- актуально у випадках повного ребрендингу або зміни концепції, коли старе позиціонування не відповідає новим цілям або асоціюється з негативним минулим.

- включає не лише зміну асортименту, а й редизайн меню, візиток, фірмових бланків, що створює цілісне сприйняття бренду та акцентує увагу на нововведеннях.

- важливий елемент формування позитивного враження про сервіс за межами закладу. Стильна, зручна та брендвана упаковка підвищує лояльність клієнтів і підкреслює якість продукту.

- сучасний, зручний у користуванні сайт з онлайн-меню, можливістю бронювання або замовлення, інтеграцією з соціальними мережами та мобільними додатками — невід'ємна частина цифрової присутності закладу.

- оновлення простору відповідно до сучасних дизайнерських тенденцій, що формує атмосферу закладу, сприяє комфортному перебуванню гостей і візуально підсилює позиціонування.

- це узагальнення всіх змін, які разом формують нову філософію бренду, його цінності, стиль спілкування з клієнтом, соціальну активність тощо.

- включає оновлення каналів просування (соціальні мережі, інтернет-реклама), виготовлення нових рекламних матеріалів (білборди, флаєри), сувенірної продукції, участь у партнерських проєктах, програмах лояльності тощо.

Ціна модернізації залежить від розміру ресторану, його місцезнаходження,

кількості ресторанів в мережі (якщо така є), сегмента, на який він працює. В середньому для проведення ребрендингу ресторану потрібно мати не менше \$ 25 000 - \$ 50 000 [27].

Так в яких же випадках найчастіше проводиться модернізація? Є дві основні ситуації, коли модернізація є хорошою можливістю для розвитку бізнесу.

Перший варіант можна назвати умовно-плановим. Відомо, що у кожного ресторану є певний цикл життя, коли інтерес клієнтів до нього може почати знижуватися. Зазвичай, це приблизно 5 років, і наближення цієї дати є хорошим приводом, щоб задуматися про масштабні зміни. Проте модернізація в даній ситуації не єдине рішення. Якщо ресторан продовжує залишатися прибутковим, то, цілком ймовірно, що можна буде обійтися меншим масштабом змін [4].

Другий варіант скоріше вимушений. Коли ресторан в силу тих чи інших обставин не приваблює клієнтів. Це може бути як на самому початку діяльності - після відкриття, так і через якийсь час, коли інтерес до нього знижується до збиткового. При цьому, важливо враховувати всі обставини. У деяких випадках навіть такий ефективний інструмент, як модернізація може не допомогти й не принести бажаних результатів.

Аналізуючи вищесказане, знаючи слабкі сторони ресторану при готелі «Вікторія», можна зробити висновок про те, що модернізація для даного закладу доцільна та актуальна в сьогоденних умовах існування.

Таблиця 3.1 – Можливі варіанти проведення реновації

	Формальна модернізація	Вартість модернізації	Комплексна модернізація
Бюджет	\$1 000- \$20 000	\$20 000- \$90 000	\$90 000- \$2 000 000
Хто використовує	Малий бізнес	Ресторани середнього розміру	Мережа ресторанів
Склад	Логотип ресторану, друковані матеріали, сайт. Охоплює тільки дизайн. Зазвичай аналіз самого бренду, а також зовнішнього ринку - відсутній.	Експертний аналіз бренду ресторану і розробка нової стратегії бренду	Експертний аналіз бренду ресторану і розробка нової стратегії бренду. Формування вербального, візуального, цифрового іміджу ресторану.

Джерело: складено автором

Доцільність проведення реновації для досліджуваного ресторану обумовлена наступними факторами, що представлені на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Фактори, що підтверджують доцільність проведення модернізації у ресторані при готелі «Вікторія».

Джерело: складено автором

Підводячи підсумки, слід зазначити, що проведення модернізації в ресторані при готелі «Вікторія» – це необхідність для утримання ринкової позиції закладу в умовах високої конкуренції. Модернізація дозволить отримати закладом додаткових конкурентних переваг, забезпечить його успішне функціонування на тривалу перспективу, підвищить показники роботи, зменшить текучість кадрів, підвищить рівень якості продукції та наданих послуг, освіжить бренд та дозволить зайняти більш вигідну ринкову позицію в індустрії HoReCa.

3.2 Стратегія модернізації ресторану в готелі «Вікторія»

Модернізація, як процес, включає в себе комплекс заходів, спрямованих на покращення роботи закладу, як правило в декількох напрямках. Зазвичай, головною причиною для початка проведення модернізації практично в кожного ЗРГ, є високі лідерні позиції конкурентів та посилення власних ринкових позицій.

Також не менш важливою передумовою для проведення модернізації є зниження показників ефективності роботи, рівня відвідуваності закладу, зменшення прибутку тощо. Найменш популярною причиною для проведення модернізації є текучість кадрів, проте не рідко даний факт є важливим підґрунтям для початка дій.

Аналізуючи фактори, що підтвердили доцільність проведення модернізації у досліджуваному ресторані «Вікторія», слід зазначити, що сам процес модернізації охопить декілька напрямків роботи закладу, і стосуватиметься як перевтілень в дизайні, так і в зміні позицій в меню, роботі персоналу, створення додаткових послуг тощо. Істинною і найбільш вагомою причиною проведення модернізації ресторану при готелі «Вікторія» є бажання посилити ринкові позиції, щоб заклад залишався актуальним і популярним на довгі роки.

Стратегія модернізації в ресторані «Вікторія» охопить ряд заходів і по певним підрахунках займе від півроку до року. Підготовчий етап буде включати в себе маркетингове дослідження для оцінки поточного стану ресторану. Тут важливо виявити, наскільки гості лояльні і що заважає залучити нових відвідувачів. Важливо оцінити імідж закладу для різних цільових аудиторій, проаналізувати SWOT аналіз, врахувати сильні і слабкі сторони закладу, а також переваги, які виділяють заклад серед конкурентів.

Наступним кроком буде розробка точного плану дій, основних заходів, які плануються для проведення у ході модернізації, а також основних характеристик і індивідуальних особливостей. Після цього буде проведений рестайлінг візуальних атрибутів ресторану: зміна (удосконалення) логотипу, фірмових шрифтів, елементів декору, основних або додаткових графічних елементів, стилю тощо. На даному етапі й відбудуться навчання персоналу, їх перекваліфікація; будуть запропоновані зміни в меню, а також розглянуті можливості для покращення якості роботи ресторану, підвищення показників ефективності роботи, а значить і можливостей для збільшення прибутку.

Таким чином, розглянемо більш детально запропоновану стратегію модернізації ресторану при готелі «Вікторія», враховуючи маркетингове

дослідження оцінки поточного стану ресторану та визначивши реальну доцільність проведення модернізації в закладі.

Стратегія модернізації ресторану при готелі «Вікторія» охопить ряд запланованих заходів, що представлені на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Заходи, які охопить модернізація ресторану.

Джерело: складено автором

Таким чином, проаналізуємо більш детально заходи, які положенні в стратегію реновації ресторану та визначимо їх можливості проведення та проаналізуємо очікувані результати.

1) Зміна корпоративних кольорів та дизайну.

Аналізуючи дизайн та інтер'єр ресторану, враховуючи відгуки гостей, слід відмітити, що інтер'єр ресторану застарілий, кольори у гаммі «молочний та світлий беж» – це віджитки минулого і зовсім не відповідають сучасним модним тенденціям. Тому вважаємо доцільним змінити основний колір залу на більш яскравий, наприклад, фіолетовий у поєднанні з відтінками рожевого та білого.

2) Зміни в меню

Меню діючого ресторану – практичне, звичне рішення поєднання європейської та національної кухні. Приклад можливого дизайнерського оформлення меню наведений в Додатку Б. Вважаємо за доцільне, ввести страви, що відповідають теорії ПХ (правильного харчування) та страви, що будуть

поєднувати різні смакові відтінки (м'ясо з фруктами, солодке з гострим тощо). Такі тенденції є сучасними, новими та актуальними. Також пропонуємо ввести в меню розділ «Власна випічка».

3) Зміни маркетингової стратегії ресторану.

Зміна маркетингової стратегії ресторану сприятиме підвищенню популярності закладу шляхом постійної «реклами» про себе. Це будуть різноманітні білборди, сіт-лайти, флаєри, сувенірна продукція тощо.

4) Зміна фірмового одягу персоналу, оновлення посуду, меблів

Так, як одним із запропонованих заходів модернізації є зміна дизайну та інтер'єру, то, звичайно, ж необхідно змінити й фірмовий одяг персоналу, адже єдність і колірна гамма має бути ідентична в усіх елементах. Меблі також потребують оновлення, посуд відповідає стандартам, проте при наявності можливостей рекомендується його також змінити на більш сучасний.

5) Редизайн сайту ресторану.

Сайт ресторану являє собою просто окрему категорію в послугах готелю, при якому він працює. Проте для розширення цільової аудиторії та залученні нових клієнтів «з вулиці» у ресторана повинен бути власний сайт, дизайн якого повинен відбивати «настрій» закладу.

6) Навчання персоналу.

Вважається, що вдала модернізації починається зі зміни інтр'єру закладу та навчання персоналу. І те й інше – важливі етапи в модернізації. Від якості корпоративної культури персоналу, його кваліфікації, знань та навичок залежить образ закладу, створюється в ньому атмосфера гостинності та комфорту. Саме тому навчання персоналу – це вимога сучасних потреб і необхідність не лише для тих закладів, які здійснюють модернізації, але й для усіх без винятку ЗРГ, що поважають своїх гостей та прагнуть до плідної і тривалої роботи.

7) Зміни на кухні.

Це заходи включають комплекс дій по підвищенню якості продукції, можливо – більш швидкому видачі замовлень, комплектації кухні, налагодженню безвідходного виробництва тощо. Також це можуть бути заходи з закупівлі

нового більш сучасного обладнання, наприклад, грилю, барбекю, доменних печей тощо.

8) Запровадження додаткових послуг.

Додатковими послугами в ресторані при готелі «Вікторія» можуть бути, як послуги з організації та проведення дозвілля (ігри для дітей в ігрових кімнатах, квест-шоу, театри для дітей, ігри за участю дорослих, караоке, сімейні вечори тощо), так і послуги різнобічного характеру, зокрема спа-послуги, послуги по наданню різноманітного сервісу тощо. Важливою додатковою послугою є відпуск продукції з собою, на винос.

Як додактовий (альтернативний) вид отримання доходу чи/або збільшення прибутку є розширення виробництва. Наприклад, можливо створити додатковий цех по виробництву власної випічки, кондитерських виробів, особливих страв на замовлення, дитячої кухні тощо. Власне кажучи, це вже не стосується процесу реновації, проте є важливим для розширення сегменту споживачів.

Важливо зазначити, що модернізація може бути ризикованим кроком для закладу. Дуже важливо не позбутися в процесі модернізації позитивних рис закладу, його унікальних характеристик та вподобань постійних клієнтів.

Важливою деталлю при проведенні модернізації є емоційний посил. Всі інновації повинні підкріплюватися змінами в сприйнятті відповідальності за гостинність, рівень сервісу, ідеї, якість страв, асортимент, і, звичайно, корпоративну культуру. Слід правильно подати нову концепцію і зовнішньому середовищу. Потрібно дати зрозуміти персоналу і гостям, що «далі ми будемо йти разом з новою ідеєю, проте більш кращими властивостями». Важливо тут підкреслити, що процес модернізації – це процес покращення та оновлення, і несучи затрати для власника, модернізація передбачає надання продукції, послугам та обслуговуванню більш кращих властивостей [26,35].

Отже, модернізація в ресторані при готелі «Вікторія» – це вдосконалення бізнесу, доведення до ідеалу, повне або часткове переродження закладу, в рамках якого зміниться не тільки дизайн, інтер'єр, але й позиції в меню, сервіс, з'являться нові можливості для отримання більшого прибутку.

3.3 Механізми реалізації стратегії модернізації ресторану в готелі «Вікторія»

Механізми реалізації стратегії модернізації ресторану при готелі «Вікторія» - це комплекс заходів по вирішенню завдань, які заплановані у процесі здійснення модернізації ресторану. Так, нами було окреслено ряд факторів, які говорять про доцільність проведення модернізації в ресторані та визначено коло заходів для її реалізації. Також визначено, що заклад під час проведення модернізації не припинятиме свою роботу, модернізація ресторану буде короткостроковою, так як не містить об'ємних, трудомістких робіт. Планується, що заходи з модернізація будуть здійснюватися паралельно один з одним, так гостям буде здаватися, що оновлення в ресторані відбувається постійно [26].

Запропоновано, що ряд завдань, які є важливими та необхідними, будуть здійснювати консалтингова компанія. Розумне їх впровадження спеціалістами перекриє витрати на них, як планується, в найкоротші терміни. Механізм реалізації стратегії модернізації, який будуть здійснювати спеціалісти консалтингової компанії, представлені на рисунку 3.3:



Рисунок 3.3 – Заходи реновації, які здійснюватимуть представники консалтингової фірми.

Джерело: складено автором

Нагадаємо, що ресторан «Вікторія» розрахований на 40 посадкових місць, тому вважається рестораном середнього розміру, і, згідно запропонованих середньостатистичних даних, вартість на проведення модернізації складатиме від \$20 000 - \$90 000. Основна об'ємна частка робіт припаде на зміну колірної гамми в ресторані та зміну дизайну. Інтер'єр має величезну роль у формуванні нового образу ресторану, тому важливою буде розробка нового дизайн-проекту, ведення нагляду над будівельними роботами, постачанням меблів і предметів декору. Дані заходи спровокують й інші зміни, зокрема зміну фірмового одягу персоналу, меблів, посуду.

Паралельно зі зміною інтер'єру в залі ресторану розпочнеться й зміни на кухні. Зокрема, планується закупка нового обладнання, засобів праці тощо. Поряд із змінами на кухні розпочнеться й зміни в меню. Як уже зазначалось, нові страви, що стануть доповненням розділів у меню, затребують нових навичок персоналу, тому навчання штатних працівників кухні стане не менш важливим етапом модернізації.

У ході проведення модернізації, обов'язковим є перегляд постачальників товарів та пошуку нових цікавих пропозицій. Не рідка, довга співпраця з одними фірмами вичерпує себе, товари та послуги втрачають свої якісні характеристики.

Переглянути необхідно й роботу обладнання, можливо доцільним буде заміна старих однофункціональних машин на, наприклад, один багатофункціональний сучасний пристрій.

Одним з головних етапів є розробка програми просування ресторану після модернізації. Потрібно виявити унікальну торгову пропозицію і висвітлювати її на рекламних майданчиках, соціальних мережах. На даний захід модернізації, як говорять експерти, запланується 1/6 всіх витрат, адже саме реклама інформує гостя як про сам ресторан, так і про зміни, які в ньому відбулися. Реклама повинна бути на постійній основі і є вирішальним фактором у відвідуванні закладу новими гостями.

Отже, модернізація ресторану є важливим і ефективним інструментом у забезпеченні конкурентоспроможності закладу в умовах динамічного розвитку

ринку послуг та зростання споживчих вимог. Це не лише боротьба за ринки просування й продажу продукції, а й цілеспрямований процес комплексного оновлення, що охоплює зміну інтер'єру, стилістики, позиціонування меню, покращення роботи персоналу, брендування та загальну трансформацію сервісу. Такі заходи спричиняють і внутрішні позитивні зрушення: підвищується якість товарів і послуг, оптимізується внутрішній розпорядок та система контролю, удосконалюється етична й професійна підготовка персоналу. Проте ключовим елементом залишається якість обслуговування, яка є визначальним чинником у привабленні платоспроможних клієнтів. Саме завдяки модернізації можна суттєво покращити окремі аспекти діяльності ресторану, підвищити загальні показники ефективності, забезпечити стабільне зростання доходів та прибутковість. У випадку ресторану при готелі такі зміни сприяють не лише комерційному успіху, а й зміцненню престижності всього готельного підприємства, виходу на нові ринкові сегменти, підвищенню рентабельності та покращенню роботи персоналу. Модернізація — це потужний інструмент, який, за умов розумних капіталовкладень, дозволяє у стислі терміни значно покращити результати діяльності, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити довгострокове успішне функціонування закладу в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

ВИСНОВКИ

Сьогодні галузь готельного господарства набуває швидких темпів розвитку. Однак ступінь споживчого попиту не можна вважати задоволеним, оскільки темп зростання готельно-ресторанного бізнесу скорочується, обсяги продаж наближені до пікових значень, що свідчить про високу конкурентну боротьбу у сфері HoReCa. Окрім того, поряд з економічними проблемами у сфері економіки країни, спостерігається зниження платоспроможності людей; значних проблем у сфері індустрії гостинності спричинила пандемія COVID-19 та повномасштабне військове вторгнення. Аналізуючи ситуацію, що склалася, ресторани та групи компаній намагаються впроваджувати все нові технології, підвищувати якість продукції та наданих послуг, займаються зміною іміджу, технологій, бренду, тобто здійснюють заходи з модернізації у своїх закладах.

Особливої популярності даний процес набув у закладах ресторанного господарства при готельних підприємствах. Як правило, власники готельних комплексів, прагнучи масштабно та кардинально змінити власний бізнес, окреслюючи великі цілі, визначаючи складні і об'ємні завдання, і приходять до здійснення та проведення модернізації. На сьогоднішній день модернізація виступає ключовою маркетинговою стратегією PR-діяльності ЗРГ, є надзвичайно важливою та актуальною в умовах сьогодення.

Саме тому кваліфікаційну роботу було присвячено вивченню питання проведення модернізації у ресторані при готелі категорії 4 зірки на прикладі закладу харчування готельного комплексу «Вікторія» у м. Харків. У ході вивчення теми та проведення досліджень було виконано ряд завдань:

- 1) дано аналіз проведення заходів з модернізації у ресторані готелю категорії 4 зірки;
- 2) визначено роль закладів ресторанного господарства, зокрема ресторанів, в організації харчування туристів;
- 3) визначено сутність модернізації, основні етапи та методи її проведення;
- 4) визначено та охарактеризовані сучасні тенденції організації

ресторанного сервісу в готелі категорії 4 зірки;

5) виявлені особливості технології надання послуг харчування туристів у готельних закладах;

6) проведено аналіз діяльності ресторану при готелі «Вікторія» категорії 4 зірки;

7) надано загальну характеристику готелю «Вікторія»;

8) здійснено оцінку процесу обслуговування та надано повний аналіз ресторанного сервісу в готелі «Вікторія»;

9) здійснено аналіз конкурентоспроможності послуг ресторану в готелі «Вікторія»;

10) обґрунтовано доцільність проведення модернізації ресторану в досліджуваному готелі;

11) розроблено стратегію модернізації ресторану в готелі «Вікторія» категорії 4 зірки;

12) запропонованні механізми реалізації стратегії модернізації ресторану в готелі «Вікторія».

Оскільки Україна має офіційний статус «кандидат» в Європейський союз та прагне в усіх сферах діяльності відповідати європейським стандартам, то проведення заходів модернізації у ЗРГ – один із ключових аспектів надання їм конкурентних переваг перед іншими закладами-конкурентами. Україну відмічено як країну з великим потенціалом для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Саме тому необхідно сприяти розширенню інфраструктури індустрії гостинності, постійно впроваджувати нові технології, регулярно, як рекомендується спеціалістами, проводити модернізацію закладів.

Механізм реалізації стратегії модернізації у ресторані при готелі «Вікторія» дозволить підприємству отримати значні конкурентні переваги у порівнянні з іншими закладами конкурентами та успішно функціонувати в індустрії гостинності тривалий час.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Агафонова Л. Г. Туризм, Готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навч. посібник. / Л. Г. Агафонова, О. Є. Агафонова Київ : Знання України, 2002. 358 с.
2. Азарова Т. В. Соціальні технології / Т. В. Азарова, Л. К. Абрамов. Кіровоград : ІСКМ, 2004. Ч.1. 104 с.
3. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. / В. В. Архіпов. Київ : Центр учбової літератури; Фірма «Інкос», 2007. 280 с.
4. Балацька Н. Ю. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства / Н. Ю. Балацька, Д. М. Кушнір // Молодий вчений. № 11 (38). 2016. С. 551–554.
5. Ганич Н. М. Особливості врахування якості послуг у міжнародних системах класифікації готелів / Н. М. Ганич // Вісник Львівського університету. Серія: міжнародні відносини. Вип. 24. Львів, 2008. С. 49-53.
6. Головка О. М. Організація готельного господарства: навч. пос. / О. М. Головка. Київ : Київ, Кондор, 2012. 338 с.
7. Готель «Вікторія» [Електронний ресурс] // Повна інформація про готель. Режим доступу: <http://www.victoria-hotel.com.ua/uk/> Станом на 05.11.2020. Назва з екрану.
8. Давидова О. Ю. Готельний бізнес як один з найперспективніших напрямків розвитку України / О. Ю. Давидова, А. І. Усіна, І. В. Сегеда // Коммунальное хозяйство городов, 2008. №83. С.391-396.
9. Данилюк Л. П. Сутність управління якості готельних послуг / Л. П. Данилюк // Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. 2013. №12 С. 78–83.
10. Донець А. А. Методичний підхід до діагностики конкурентоспроможності готельних підприємств / А. А. Донець // Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 1 (16). С. 58–64.
11. Дорогунцова С. І. Управління сучасним готельним комплексом: навч.

посіб. / за ред.чл. – кор. НАН України, д-р екон. наук, проф. С. І. Дорогунцова. Київ : Ліра-К, 2005. 324 с.

12. Дубодєлова А. В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти / А. В. Дубодєлова // Проблеми економіки та управління. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2008. № 611. С.130–134.

13. Завідна Л. Д. Аналіз, проблеми та перспективи розвитку готельного господарства в Україні / Л. Д. Завідна // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 91–95.

14. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні: Підручник // В. Ф. Кифяк, Чернівці: Книги-XXI, 2003. 300 с.

15. Кузнєцова Н. М. Науково-методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності готельних підприємств / Н. М. Кузнєцова // Вісник соціально-економічних досліджень. № 41 (2). С. 54-59.

16. Кузнєцова Н. М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства: навч. посіб. / Н. М. Кузнєцова. Київ : КДТЕУ, 2011. 624 с.

17. Гончарова А. М. МОДЕРНІЗАЦІЯ РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ В ГОТЕЛІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ / А. М. Гончарова// Збірник III Міжнародної науково-практичної конференції «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики». Харків : ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ», 2025. 226 с. С. 44 – 45.

18. Лук'янова, Л. Г. Уніфіковані технології готельних послуг: навч. посіб. для студ. навч. закл. / Л. Г. Лук'янова, Т. Т. Дорошенко, І. М. Мініч за ред. В. . Федорченка. Київ : Вища школа, 2001. 237 с.

19. Мазаракі А. А. Менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек та ін. Київ : Атика, 2013. 564 с.

20. Мальська М. П. Міжнародна маркетингова діяльність. Теорія та практика / М. П. Мальська Київ : Центр учбової літератури, 2013. 208 с.

21. Мальська М. П. Організація готельного обслуговування: Підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк, Ю. С. Занько. Київ : Знання, 2011. 366 с.

21. Миронова М. Ю. Реновація ресторана / М. Ю. Миронова. Київ : Альпіна Діджитал, 2012 р. 200 с.
22. Мунін Г. Б. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб. / Г. Б. Мунін, А. О. Змійов, Є. В. Самарцев, О. О. Гаца. Київ : Ліра, 2005. 156 с.
23. Надточий В. А. Імідж ресторану як фактор його конкурентоспроможності / В. А. Надточий // Київ : Знання, 2014. С. 63-66.
24. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навчальний посібник // Л. І Нечаюк, Н. О. Нечаюк. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 348 с.
25. Основні статистичні дані про діяльність готелів і ресторанів України [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.sta.gov.ua>. Станом на 05.05.2025. Назва з екрану.
26. Пахомова А. І. Роль інноваційних технологій у розвитку сервісу в закладах ресторанного господарства / А. І. Пахомова // Економіка і підприємництво. 2016. №6 (71). С. 453-456.
27. Петрова І. О. Дозвілля в зарубіжних країнах: підручник / І. О. Петрова. Київ : Кондор, 2005. 408 с.
28. Поворознюк І. М. Шляхи підвищення якості готельних послуг в Україні / І. М. Поворознюк [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/5582/1/> Станом на 10.05.2025. Назва з екрану
29. Подлепіна П. О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств / П. О. Подлепіна // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. №1041. 2013. С. 128–131.
30. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги : ДСТУ 4268:2003. [Чинний від 01.07.2004 р.]. Вид. офіц. Київ : Київ, Держспоживстандарт України, 2003 8 с.
31. Послуги туристичні. Класифікація готелів : ДСТУ 4269:2003. [Чинний від 23.12.2003 р.] Вид. офіц. Київ : Київ, ДП НДІ Система, 2003. 30 с.

32. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.

33. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту: навч. посіб. / Х. Й. Роглев. Київ : Кондор, 2005. 408 с.

34. Сокол Т. Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах/ Т. Г. Сокол // Підручник. Київ : Альтерпрес, 2009. 447 с.

35. Ткаченко Т. І. Організаційно-економічні особливості функціонування підприємств готельного господарства різних форм власності / Т. І. Ткаченко // Вісник ДІТБ. 2001. №5. С. 209- 213.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
ВІДОМОСТІ ДО РОЗДІЛУ 2





Рисунок А.1 – Дизайн та інтер'єр ресторану при готелі «Вікторія»

ДОДАТОК Б
ВІДОМОСТІ ДО РОЗДІЛУ 3

Таблиця Б.1– Проектування графіку надання ресторанного сервісу у готелі «Вікторія»

№ п/п	Час	Зміст активності	Офіціанти, розряд	
			IV	III
1	17 ⁰⁰ – 17 ²⁰	Розстановка столів та стільців		+
2	17 ⁰⁰ – 17 ¹⁰	Отримання столового посуду, приборів та білизни	+	
3	17 ¹⁰ – 17 ²⁰	Підготовка приборів		+
4	17 ¹⁰ – 17 ²⁰	Підготовка скляного посуду		+
5	17 ²⁰ – 17 ⁴⁰	Сервіровка столів	+	+
6	17 ⁴⁰ – 18 ⁰⁰	Розстановка закусок, напоїв, хліба	+	+
7	18 ⁰⁰ – 18 ¹⁰	Зустріч гостей	+	
8	18 ¹⁰ – 18 ¹⁵	Розсаджування гостей		+
9	18 ⁴⁵ – 19 ⁰⁰	Прибирання закусточних тарілок та приборів		+
10	19 ⁴⁵ – 19 ¹⁵	Анімаційна програма		
11	19 ¹⁵ – 20 ³⁰	Подача основних страв	+	+
12	19 ⁴⁵ – 19 ⁵⁰	Убирання столових тарілок та приборів		+
13	19 ⁴⁵ – 20 ¹⁵	Анімаційна програма		
14	20 ⁴⁵ – 21 ⁰⁰	Подача десертів	+	+
15	21 ¹⁵ – 21 ³⁰	Подавання гарячих напоїв		
16	22 ⁰⁰	Остаточний розрахунок	+	
17	22 ⁰⁰ – 22 ¹⁵	Проводження гостей		+
18	22 ¹⁵ – 22 ³⁰	Прибирання посуду та приборів		+
19	22 ³⁰ – 22 ⁴⁵	Прибирання столів		+
20	22 ⁴⁵ – 22 ⁵⁵	Здавання використаної білизни	+	
21	22 ⁴⁵ – 23 ⁰⁰	Розстановка столів та стільців		+

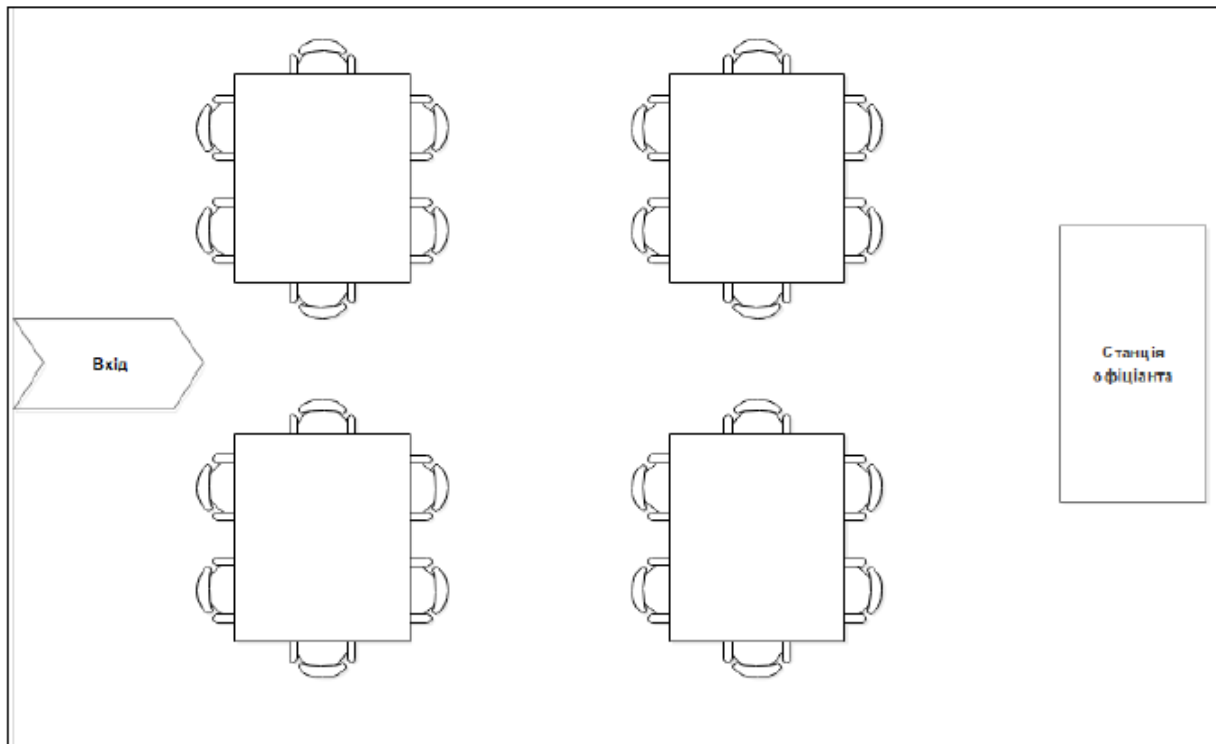


Рисунок Б.2 – Схема дислокації ресторанного сервісу у готелі «Вікторія» після модернізації



Рисунок Б. 3 – Приклад святкового сервірування столів у ресторані «Вікторія»



Рисунок Б. 4 – Приклад можливого інтр'єрного оформлення ресторану при готелі «Вікторія»



Рисунок Б. 5 – Приклад можливого оформлення атрибутів, візиток, канцелярських знарядь, а також пакетів та столових приборів для пакування продукції з собою у ресторані при готелі «Вікторія» після модернізації



Рисунок Б. 6 – Приклад можливого дизайнерського оформлення меню



Рисунок Б. 7 – План навчання персоналу ресторану при готелі «Вікторія»