

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАОЧНОЇ ТА ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ  
КАФЕДРА ТУРИЗМУ

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Ступінь вищої освіти БАКАЛАВР

на тему «**СТАН ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-  
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ**»

Виконала: здобувачка вищої освіти

IV курсу, групи Тур-43зСП

спеціальності 242 Туризм

(шифр і назва спеціальності)

Освітньої програми «Туризм»

ЛАПАЙ Мар'яна Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник: к.е.н., доцент Оксана КРУПА

(наук. ступінь, вчене звання, ім'я та прізвище)

Рецензент: Тетяна КАЛАЙТАН

(ім'я та прізвище)

ЛЬВІВ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАОЧНОЇ ТА ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ  
КАФЕДРА ТУРИЗМУ

Ступінь вищої освіти Бакалавр  
Галузь знань 24 Сфера обслуговування  
(шифр і назва)

Спеціальність 242 Туризм  
(шифр і назва)

Освітня програма «Туризм»  
(назва ОП)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри туризму  
(назва кафедри)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Оксана КРУПА  
(ім'я та прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти**

Лапай Маряни Олегівни  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Стан та напрями розвитку готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області»

Керівник роботи Оксана КРУПА, к.е.н., доцент  
(ім'я та прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом ЛНУП від «25» квітня 2023 р. №118/к-с.

2. Строк подання здобувачем роботи до 04 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та Постанови кабінету міністрів України, дані Державної служби статистики України, Головного управління статистики у Львівській області, Управління туризму та курортів Львівської ОВА, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, Інтернет ресурси та інші інформаційні дані

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-прикладні засади становлення та розвитку готельно-ресторанного бізнесу

1.1 Поняття готельно-ресторанного бізнесу та його роль у туристичній індустрії

1.2 Історія становлення готельно-ресторанного бізнесу в Україні та світі

1.3 Методологічні засади оцінки та дослідження готельно-ресторанного бізнесу

Розділ 2. Аналіз готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області

2.1 Характеристика стану готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області

2.2 Оцінка визначальних чинників становлення та розвитку готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області

2.3. Аналіз інвестиційної привабливості готельно-ресторанного бізнесу Львівщини

2.4. Вплив туристичної діяльності на стан охорони навколишнього середовища

Розділ 3. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу Львівщини

3.1. Проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу Львівщини в умовах невизначеності та способи їх подолання

3.2. Інновації в готельно-ресторанному бізнесі Львівщини

Розділ 4. Охорона праці

4.1. Аналіз стану охорони праці і заходи покращення виробничої санітарії і гігієни праці у готельно-ресторанному бізнесі

4.2. Пожежна безпека у готельно-ресторанному бізнесі

4.3. Інструкція з охорони праці та пожежної безпеки у готельно-ресторанному бізнесі

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

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата		Відмітка про виконання
		завдання видав	завдання прийняв	
Стан охорони навколишнього середовища				
Охорона праці				

7. Дата видачі завдання «26» квітня 2023 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Отримання завдання для написання кваліфікаційної роботи	26.04.2023 р.	
2.	Розробка плану кваліфікаційної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою, збір практичних матеріалів	до 30.05.2023	
3.	Написання вступу і I розділу	до 30.06.2023	
4.	Написання II розділу	до 25.09.2023	
5.	Написання III розділу	до 25.10.2023	
6.	Написання IV розділу і висновків	до 10.11.2023	
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи і подання науковому керівнику для написання відгуку	до 20.11.2023	
8.	Перевірка тексту кваліфікаційної роботи на унікальність. Скерування на зовнішню рецензію	до 24.11.2023	
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру	04.12.2023	
10.	Захист кваліфікаційної роботи перед Екзаменаційною комісією	14.12.2023	

Здобувачка вищої освіти \_\_\_\_\_  
(підпис)

Мар'яна ЛАПАНЬ  
(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Оксана КРУПА  
(ім'я та прізвище)

УДК 338.448.2:640.43](477.83)

Кваліфікаційна робота: 80 сторінок текстової частини, 9 рисунків, 6 таблиць, 60 літературних джерел.

Лапай М.О. Стан та напрями розвитку готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області. Кваліфікаційна робота за спеціальністю 242 Туризм. Львів: ЛНУІ, 2023. 86 с.

У роботі висвітлено теоретико-прикладні засади становлення та розвитку готельно-ресторанного бізнесу, зокрема розглянуто поняття готельно-ресторанного бізнесу та його роль у туристичній індустрії, історію становлення готельно-ресторанного бізнесу в Україні та світі, а також методологічні засади оцінки та дослідження готельно-ресторанного бізнесу.

Проаналізовано діяльність готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області: охарактеризовано стан готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області, здійснено оцінку визначальних чинників становлення та розвитку готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області, проаналізовано рівень інвестиційної привабливості готельно-ресторанного бізнесу Львівщини, вивчено вплив туристичної діяльності на стан охорони навколишнього середовища.

Досліджено перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу Львівщини, а саме вивчено проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу Львівщини в умовах невизначеності та способи їх подолання, а також визначено можливості запровадження інновацій.

Окрему увагу приділено аналізу стану охорони праці, пожежної безпеки та охорони навколишнього середовища у готельно-ресторанному бізнесі та напрями їх покращення.

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню стану та напрямам розвитку готельно-ресторанного бізнесу та розробці шляхів подолання проблем розвитку готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області.

В першому розділі «Теоретико-прикладні засади становлення та розвитку готельно-ресторанного бізнесу» розкрито сутність поняття готельно-ресторанного бізнесу й окреслено його роль в туристичній індустрії. Описано історію становлення готельно-ресторанного бізнесу в Україні і світі.

У другому розділі «Аналіз діяльності готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області» було охарактеризовано сучасний стан готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області. Проведено оцінювання визначальних чинників становлення та розвитку готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області. Проаналізовано інвестиційну привабливість готельно-ресторанного бізнесу Львівщини.

У третьому розділі «Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу Львівщини» оцінено проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу Львівщини в умовах невизначеності та способи їх подолання. Оцінено інновації в готельно-ресторанному бізнесі Львівщини.

***Ключові слова:** готельно-ресторанний бізнес, Львівська область, інвестиційна привабливість, перспективи розвитку, інновації.*

## ANNOTATION

The qualification work is dedicated to the study of the state and directions of development of the hotel and restaurant business and the development of ways to overcome the problems of the development of the hotel and restaurant business in the Lviv region. In the first chapter "Theoretical and applied principles of the formation and development of the hotel and restaurant business" the essence of the concept of the hotel and restaurant business is revealed and its role in the tourism industry is outlined. The history of the establishment of the hotel and restaurant business in Ukraine and the world is described. In the second chapter "Analysis of hotel and restaurant business in Lviv region" the current state of hotel and restaurant business in Lviv region was characterized. An assessment of the determining factors of the establishment and development of the hotel and restaurant business in the Lviv region was carried out. The investment attractiveness of the hotel and restaurant business of Lviv Oblast has been analyzed. In the third chapter "Perspectives for the development of the hotel and restaurant business of Lviv region" the problems of the development of the hotel and restaurant business of Lviv region in conditions of uncertainty and ways to overcome them are assessed. Innovations in the hotel and restaurant business of Lviv Oblast were evaluated.

***Keywords:** hotel and restaurant business, Lviv region, investment attractiveness, development prospects, innovations*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	8
1.1. Поняття готельно-ресторанного бізнесу та його роль у туристичній індустрії.....	8
1.2. Історія становлення готельно-ресторанного бізнесу в Україні та світі.....	17
1.3. Методичні засади оцінки та дослідження готельно-ресторанного бізнесу.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ.....	28
2.1. Характеристика стану готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області .....	28
2.2. Оцінка визначальних чинників становлення та розвитку готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області .....	35
2.3. Аналіз інвестиційної привабливості готельно-ресторанного бізнесу Львівщини.....	41
2.4. Вплив туристичної діяльності на стан охорони навколишнього середовища.....	45
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЛЬВІВЩИНИ .....	49
3.1. Проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу Львівщини в умовах невизначеності та способи їх подолання.....	49
3.2. Інновації в готельно-ресторанному бізнесі Львівщини .....	54
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	62
4.1. Аналіз стану охорони праці і заходи покращення виробничої санітарії і гігієни праці у готельно-ресторанному бізнесі.....	62
4.2. Пожежна безпека у готельно-ресторанному бізнесі .....	68
4.3. Інструкція з охорони праці та пожежної безпеки у готельно-ресторанному бізнесі .....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Готельно-ресторанний бізнес – потужна сфера, що визначає напрями розвитку туризму, виступає вагомим напрямом розвитку сфери гостинності. У сучасному світі сфера готельно-ресторанного бізнесу не припиняє своєї діяльності навіть за умов кризових явищ в економіці країн, війн, світових пандемій тощо.

Глобалізаційні процеси у світі сприяють розвитку туризму, а з ним і стимулюють попит на послуги готельно-ресторанного бізнесу. Розвиваються як маленькі готелі і ресторани, так і великі, створюються готельно-ресторанні комплекси, корпорації, мережі, асоціації, об'єднання, кластери тощо. Готелі та ресторани активно впроваджують інновації як щодо організації та ведення бізнесу, так і щодо підвищення якості пропонованих послуг і обслуговування відвідувачів. Готельно-ресторанний бізнес потребує також постійного оновлення технічної та естетичної складової матеріально-технічного забезпечення, і відповідно певних інвестиційних вливань.

Розвиток готельно-ресторанного бізнесу визначається рядом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, і сам він чинить значний вплив на розвиток економіки країни та її становище на міжнародній арені. За станом готельно-ресторанного бізнесу, якістю його послуг та обслуговування іноземці створюють перше, а часом і остаточне враження про країну.

Актуальність досліджуваної проблеми на даний час обумовлена умовами невизначеності, які сформувались карантинними обмеженнями часів пандемії COVID-19 та повномасштабною війною в Україні. Кожна область, і Львівська не виключення, характеризується особливостями формування готельно-ресторанного бізнесу і тому потребує розробки специфічних, які відійдуть саме за визначених умов, способів регулювання даної сфери.

Питання стану та розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу завжди залишаються актуальними та знаходяться в полі зору науковців та практиків. Так, означене коло запитань свого часу досліджували С. Байлик, М. Долішній, К. Каленік, М. Корнілевська, Л. Кузьменко, Ю. Маначинська, Л.

Нечаюк, Н.Прокопенко, А. Саак, В. Семенов, Н. Телеш, Т. Ткаченко, В. Топольник, М. Якименко та інші.

Проте з розвитком суспільства і світу постійно виникають нові проблеми, загрози та ризики для готельно-ресторанного бізнесу, окрім того є певні особливості розвитку цієї сфери на окремих територіях, тому виникла необхідність вивчити стан та перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області.

**Метою кваліфікаційної роботи** є оцінка сучасного стану, вивчення проблем становлення та розвитку готельно-ресторанного бізнесу на Львівщині.

Для досягнення поставленої мети слід виконати ряд наступних **завдань**:

- вивчити суть поняття «готельно-ресторанний бізнес», його роль у туристичній індустрії;
- охарактеризувати етапи становлення готельно-ресторанного бізнесу в Україні та світі;
- описати методологічні засади оцінки та дослідження готельно-ресторанного бізнесу;
- охарактеризувати стан готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області;
- оцінити визначальні чинники становлення та розвитку готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області;
- проаналізувати інвестиційну привабливість готельно-ресторанного бізнесу Львівщини;
- проаналізувати вплив туристичної діяльності на стан охорони навколишнього середовища;
- оцінити проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу Львівщини в умовах невизначеності та способи їх подолання;
- обґрунтувати напрями інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу Львівщини.

**Предметом дослідження** слід вважати оцінку стану та перспектив розвитку готельно-ресторанного бізнесу Львівської області.



**Об'єктом дослідження** послужили заклади готельно-ресторанного бізнесу Львівської області.

**Методи дослідження.** Досягнення поставленої у роботі мети дослідження та виконання зазначеного кола завдань виконувались з використанням ряду методів дослідження, зокрема: загальнотеоретичних методі (абстрагування та конкретизації, аналізу та синтезу, індукції та дедукції) для вивчення теоретичних основ та регіональних особливостей готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області; історичного – для вивчення етапів становлення готельно-ресторанного бізнесу в Україні та світі, і на теренах області; економіко-статистичних методів – для аналізу стану, динаміки, структури, взаємозв'язків та взаємозалежностей готельно-ресторанного бізнесу Львівської області, його інвестиційної привабливості; табличного та графічного – ля наочного відображення результатів проведеного дослідження.

**Джерелами інформації** для проведення презентованого дослідження послужили офіційні дані Державної служби статистики України, Головного управління статистики у Львівській області, Управління туризму та курортів Львівської ОВА, напрацювання вітчизняних та іноземних науковців та практиків щодо теоретико-методичних та прикладних основ дослідження роботи закладів готельно-ресторанного бізнесу.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1 Поняття готельно-ресторанного бізнесу та його роль у туристичній індустрії

У сучасному світі фокус уваги в економічній діяльності поступово переміщується до третього сектора – сфери послуг, залишивши позаду первинний сектор (видобуток сировини) та вторинний сектор (виробництво), що відповідає теорії Жана Фурастьє «гіпотеза трьох секторів економіки» [4, с. 22].

Готельно-ресторанний бізнес представляє собою вагому складову сфери послуг, яка характеризується високим рівнем динамічності та конкуренції. Підприємства готельно-ресторанної сфери надають комерційні послуги з розміщення та харчування, до яких висувають підвищені вимоги щодо якості та своєчасності.

Довгий час поняття «готельно-ресторанний бізнес» не існувало, виділялись окремо «ресторанний бізнес» та «готельний бізнес». Так, готельний бізнес розглядали як «господарську діяльність, що полягала у наданні платних послуг з розміщення в готелях» [1, с. 64]. З часом попит на туристичні послуги зростав, зростали і вимоги та потреби споживачів готельних послуг. Намагаючись задовольнити їх і привернути до свого бізнесу більше клієнтів готелі намагались розширити сферу пропонованих послуг, в тому числі і за рахунок надання послуг з харчування і деяких додаткових послуг. У процесі тісного переплетіння послуг готельного та ресторанного бізнесу, виникло нове комплексне явище – готельно-ресторанний бізнес.

Ряд науковців Донецького університету економіки та торгівлі імені Михайла Туган-Барановського готельно-ресторанний бізнес трактують як «виробничо-господарську, організаційну та економічну діяльність підприємств готельно-ресторанного комплексу, що спрямована на задоволення потреб

суспільства у готельних, ресторанних та інших супутніх ним послугах і продуктах з метою отримання прибутку чи іншого соціально-економічного ефекту в умовах ринку» [2, с. 14].

Суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу є підприємці, що надають послуги щодо розміщення, харчування, транспортування, телекомунікації та інші додаткові послуги і продукти.

Об'єктами готельно-ресторанного бізнесу є товари та послуги, що пропонуються його суб'єктами.

Специфіка готельно-ресторанного бізнесу полягає в наданні споживачам матеріального та нематеріального продукту (товару та послуги), що має як споживчу вартість, так і вартість. Це певна гібридна форма: товар – кулінарна продукція і послуга – організація харчування і задоволення потреб споживачів щодо обслуговування, стилю, меню ресторану, навіть щодо його розміщення та транспортної доступності тощо.

Комплексністю послуг характеризується і готельний бізнес. Так, готельний бізнес пропонує своїм споживачам продукт, що перебуває у матеріальній (споруди, супутні товари тощо) і нематеріальній (послуги, сервіс, умови проживання і обслуговування) формі. Окрім того, готелі на даний час настільки розширили перелік послуг, що ними надаються споживачам, що не можна говорити лише про послуги з проживання і харчування. Сюди входить також за запитом споживачів ряд додаткових послуг: проведення екскурсій, надання приміщень для проведення майстер класів, презентацій, конференцій тощо, це також замовлення квитків, послуги пральні, послуги з подачі транспорту, кур'єра, доставка специфічних товарів (наприклад: мінеральних вод з природних джерел в готелях Східниці, Трускавця, Моршину тощо). Готелі пропонують споживачам і певні додаткові послуги, що привертають увагу споживачів, є певним маркетинговим ходом у конкурентній боротьбі за споживача. Це можуть бути: особливий інтер'єр, оглядовий майданчик, спа-комплекс, салон краси, бізнес-центр тощо.

Окрім основних (проживання та харчування) та додаткових послуг передбачається надання супутніх послуг – «послуг місцевого інфраструктурного комплексу, якими користуються й туристи» [5].

Якщо в ресторанному бізнесі приготування товару та його споживання відбуваються майже одночасно, то і готельному бізнесі виробництво і споживання послуг – це одночасний процес, в якому бере безпосередню участь споживач. Якість їхнього продукту визначається безпосередньо рівнем обслуговування персоналу. Готельний бізнес має виражений сезонний характер, оскільки туристи віддають перевагу літньому відпочинку. Обсяг пропонованих послуг готельного і ресторанного бізнесу обмежується місткістю номерного фонду та посадковими місцями. Важливим завданням при цьому є окрім залучення нових споживачів, здатність не втратити старих.

Загалом Ю. Маначинська визначає готельно-ресторанну послугу як «господарську операцію підприємства з метою задоволення вимог споживача, що пропонується при розміщенні та тимчасовому проживанні й харчуванні [3].

Зважаючи на вище викладене та ряд досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців систему послуг готельно-ресторанного бізнесу можна відобразити наступним чином (рис. 1.1.).

Перелік послуг основних та додаткових відрізняється в залежності від рівня закладу готельно-ресторанного бізнесу: чим вищий рівень, тим ширший спектр послуг пропонується вищої якості. Тому подібні заклади повинні мати в своїй структурі допоміжні підрозділи з надання додаткових послуг (перукарня, спа-салон, гараж, автомийку, автомайстерню, магазин, кіоск, майстерня з ремонту одягу, взуття, парасоль, сумок, прокат речей та інвентарю, друкарська та копіювальна техніка тощо). За неможливості самостійного надання усього комплексу додаткових послуг заклади готельно-ресторанного бізнесу змушені укладати договори з відповідними підприємствами. У відповідності до цього формується організаційна структура закладу, яка дає підстави для класифікації досліджуваних закладів.

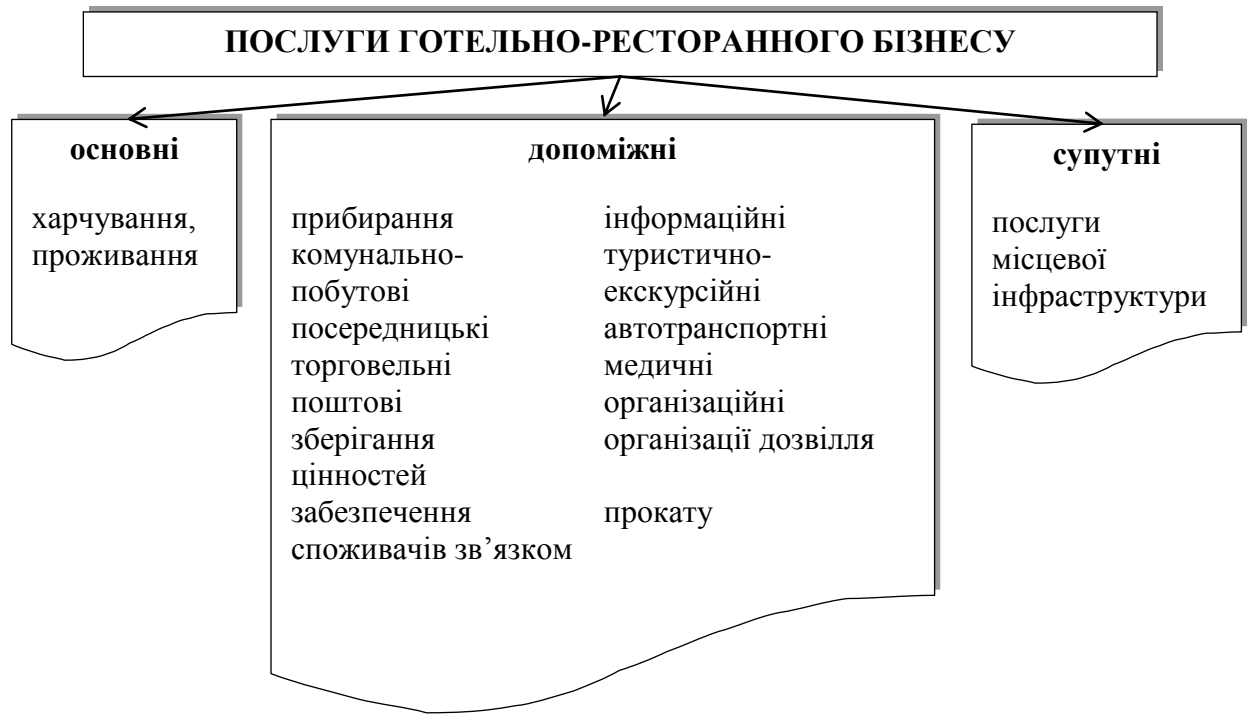


Рис. 1.1. Структура послуг готельно-ресторанного бізнесу\*

\*побудовано за даними [1, с. 65; 6, с.12-14 ]

Цілком погоджуємось із О. Домбик, що «виділення класифікаційних ознак підприємств готельно-ресторанного бізнесу – це групування за певними ознаками, які дають можливість нести відповідальність за якість послуг, характеризувати умови організації проживання і харчування споживачів, а також виділити центри відповідальності та центри витрат» [1, с. 65].

Класифікаційними ознаками закладів готельно-ресторанного бізнесу можуть виступати обсяг та якість послуг, співвідношення «ціна-якість», кількість зірок у закладу чи шеф-кухаря, рівня кваліфікації обслуговуючого персоналу, матеріально-технічне забезпечення тощо.

Загалом різні дослідники мають як окремі підходи до класифікації підприємств готельно-ресторанного бізнесу, так і спільні. Так, заклади готельно-ресторанного бізнесу переважно класифікують за рядом спільних ознак, проте виділяються специфічні класифікаційні ознаки окремо для готелів і ресторанів.

Спільними класифікаційними характеристиками готельно-ресторанного бізнесу є:

- поділ їх на групи за формою власності (засновані на приватній, колективній, державній чи комунальній власності);
- поділ за обсягами діяльності на мікропідприємства, малі підприємства, середні та великі);
- за організаційно-правовою формою функціонування виділяють унітарні та корпоративні підприємства.

Специфічні класифікаційні ознаки намагаються максимально відобразити особливості готельного чи ресторанного бізнесу.

Засновниками міжнародної системи класифікаційних ознак закладів готельного бізнесу є швейцарські професори В. Хунцикер та К. Крапф. Вони виділяють групи готелів за такими ознаками [16, с. 63-65]:

- за тривалістю перебування (тривалого (сімейного) та тимчасового перебування);
- залежно від мети перебування (курортні, курортно-лікувальні, бальнеологічні, спортивні, бізнесові, представницькі);
- за місцем розташування (міські, сільські, гірські);
- залежно від кількості одночасно обслуговуваних туристів (для групових чи індивідуальних туристів);
- залежно від місткості готелю (малі, середні, великі);
- за режимом експлуатації (цілорічні, двосезонні, односезонні);
- за рівнем цін (люкс-готелі, першокласні, бюджетні, середні);
- відповідно до способу харчування гостей готелю (з повним пансіоном, надання тільки сніданків, без харчування).

Окрім цього в Україні існує класифікація готелів у відповідності до Національного стандарту України: ДСТУ 4269:2003 «Послуги готелів. Класифікація готелів». За цим стандартом усім готелям залежно від їх матеріально-технічної бази, комплексу пропонованих послуг та рівня

кваліфікації персоналу присвоюють від 1 до 5 зірок, що свідчить про рівень їх класифікації [17].

Класифікація ресторанів в Україні здійснюється у відповідності з Національним стандартом України. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація». Даний стандарт розподіляє вітчизняні ресторани за комплексом ознак: асортимент продукції, комплекс пропонованих послуг, рівень матеріально-технічного забезпечення, якість обслуговування [18].

До сфери ресторанного господарства входять такі типи закладів: ресторан, бар, кафе, кафетерій, їдальня, закусочна, буфет, фабрика-заготівельня, фабрика-кухня, домашня кухня, ресторан за спеціальними замовленнями (catering) [16, с. 66].

Окрім того специфічними класифікаційними ознаками закладів ресторанного бізнесу є [16, с. 67]:

- види економічної діяльності (перша група включає ресторани, кафе, кафетерії, закусочні, які здійснюють продаж їжі та напоїв на місці з або без розважальних вистав; друга група – це бари, які здійснюють продаж напоїв і невеликого асортименту страв для споживання на місці з показом або без показу розважальних програм; третя група – їдальні та буфети, які реалізують їжу та напої за поміркованими цінами для споживачів однієї професії чи одного підприємства; четверта група – домашня кухня чи катеринги, які реалізують приготовлену власноруч їжу для споживання в інших місцях для бенкетів, ділових зустрічей, весіль, організації свят в офісах чи на природі тощо);

- за торгівельною ознакою (заклади, що реалізують продукцію в торгівельному залі або поза ним);

- за виробничою ознакою (заклади, що здійснюють виробництво та реалізацію продукції власноруч; заклади, що займаються лише виробництвом продукції; заклади, що поєднують виготовлення продукції та напівфабрикатів);

- за потужністю (їдальні (від 50 і більше місць); ресторани (від 100 та більше місць); комплексні підприємства в житлових районах (на 150-200 місць);

комплексні підприємства у міській зоні (300-500 місць); заготівельні фабрики (виробництво продукції 15-40 тонн);

- за комплексністю продукції та послуг (заклади основного типу – ресторани, кафе, закуочні, їдальні, бари, кафетерії, буфети, заготівельні фабрики, кухні-фабрики, домові кухні, ресторани за спецзамовленням; спеціалізовані заклади – ресторани, кафе, закуочні, які реалізують специфічний продукт; комбіновані заклади, які в одній будівлі розміщують кілька видів закладів, що пропонують споживачам різного роду послуги: ресторан і бар тощо) [16, с. 69];

- за сезонністю (постійно діючі та сезонні);

- за характером обслуговуваного контингенту (загальнодоступний заклад; заклад, що обслуговує певних споживачів залежно від місця їх праці: в навчальних закладах, на будівельних майданчиках, в офісах компаній тощо; заклади, що обслуговують мешканців чи відвідувачів певних закладів: готелю, вокзалу, аеропорту, закладів культури тощо);

- залежно від методу обслуговування (з використанням праці офіціантів чи на самообслуговуванні);

- за рівнем комфорту (класу «люкс»; «вищого» рівня; «першого» класу);

- за часом обслуговування (звичайні та швидкого обслуговування).

Надання послуг у закладах готельно-ресторанного бізнесу проходить у ряд етапів (рис. 1.2). При цьому слід дотримуватись параметрів комфортності [6, с. 19]:

1. Інформаційний комфорт – передбачає надання потенційному споживачеві повної та достовірної інформації про заклад ще до його відвідання.

2. Економічний комфорт – можливий за умови забезпечення для споживачів зручної системи розрахунків, знижок, бонусів, які приваблять споживачів та допоможуть його надовго втримати.

3. Естетичний комфорт – це естетично зі смаком оформлений інтер'єр закладу, що милує око і приваблює споживачів своєю неповторною атмосферою.



4. Побутовий комфорт – передбачає наявність зручних умов перебування споживача в закладі: температурний режим, зручні меблі тощо.

5. Психологічний комфорт – враховує усі попередні види комфорту споживача, а також рівень обслуговування, привітність персоналу, здатність обслуговувати клієнта його рідною мовою тощо.

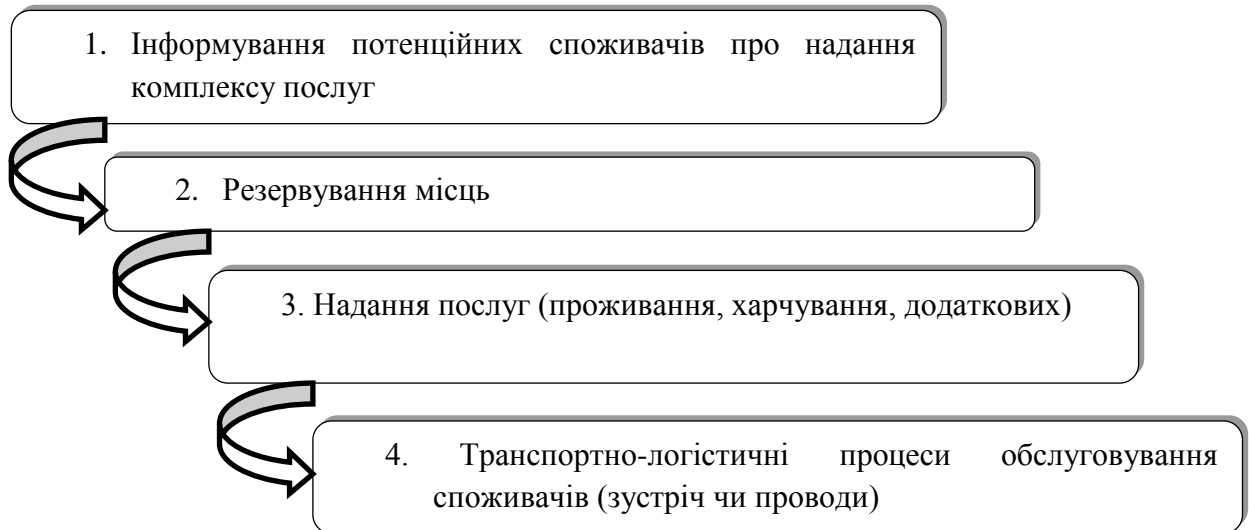


Рис. 1.2. Етапи надання послуг у готельно-ресторанному бізнесі\*

\*сформовано автором за даними [4]

Зважаючи на високий рівень конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг та його динамізм, безліч зовнішніх та внутрішніх визначальних чинників, ризиків та загроз, слід приділяти належну увагу вибору підходу до управління готельно-ресторанним бізнесом, який би максимально враховував особливості готельно-ресторанного бізнесу загалом, та кожного закладу зокрема, послуг, що ним надаються, позицію на ринку.

Серед підходів, що застосовуються в управлінні готельно-ресторанним бізнесом окремі автори виділяють [2, с. 18]:

1. Ситуаційний підхід (передбачає швидку реакцію та гнучкий вибір управлінських форм та методів залежно від ситуації, що склалась: позиція на ринку, індивідуальні характеристики суб'єкта та об'єкта управління).

2. Функціональний підхід (ґрунтується на необхідності виконання ряду функцій, що забезпечують ефективність діяльності закладів готельно-

ресторанного бізнесу та якнайповніше задоволення потреб споживачів в залежності від стану ринку, мети діяльності, організаційної структури. З часом перелік необхідних до виконання функцій може мінятись).

3. Маркетинговий підхід (визначальною при цьому є орієнтація управління на забезпечення попиту на послуги готельно-ресторанного бізнесу та захоплення значної частки ринку із застосуванням комплексу маркетингу «7P»: product – товарний маркетинг; price – ціновий маркетинг; place – збутовий маркетинг; promotion – маркетингові комунікації; people – маркетинг стосунків; process – процеси надання послуг; physicalevidence – фізичні характеристики).

4. Нормативний підхід (вимагає врахування та строгого дотримання в процесі управління нормативів діяльності, що встановлені керуючою системою).

5. Системний підхід (вимагає побудови управлінського процесу на «уявленні про підприємство готельно-ресторанного бізнесу як про систему, тобто, як про упорядковану сукупність елементів, об'єднану єдиним пулом цілей, ресурсів та комунікаційних каналів для їх досягнення» [2, с. 19]. Завдяки цьому заклад готельно-ресторанного бізнесу розглядається як система ключових елементів – підрозділів і персоналу, охоплюються усі процеси діяльності, кожна його складова, що в сукупності забезпечує високу ефективність діяльності).

6. Менеджерський підхід (концентрує увагу на ключових функціях менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль, що забезпечує циклічність управління. Відповідальність за успіх бізнесу при цьому цілком і повністю покладається на менеджера).

7. Цільовий підхід (вибір методів і форм управління при цьому залежить від стратегічних та тактичних цілей закладу готельно-ресторанного бізнесу на певний період часу. Успіх даного підходу управління в даному випадку залежить від правильно встановлення цілей діяльності на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективу).

8. Інноваційний підхід (передбачає вибір інноваційних методів та способів управління, функціонування закладу готельно-ресторанного бізнесу та надання відповідних послуг з метою найповнішого задоволення традиційних та модифікованих потреб споживачів новими способами).

9. Комплексний підхід (при цьому підході вибір форм та методів управління ґрунтується на врахуванні причинно-наслідкових зв'язків управлінської діяльності в просторі і часі, зміни об'єкта та суб'єкта управління внаслідок їх впливу, техніко-технологічні, економічні, організаційні, екологічні, психологічні та інші характеристики діяльності закладу готельно-ресторанного бізнесу).

В умовах значної конкуренції за споживача готельно-ресторанний бізнес змушений щоразу шукати нові способи привертання уваги потенційних клієнтів: інноваційні методи організації бізнесу, менеджменту та маркетингу, вдосконалення обслуговування, залучення ІТ-технологій тощо. Тільки унікальність пропонованого продукту може забезпечити підприємствам готельно-ресторанної сфери конкурентоспроможність на ринку.

## **1.2. Історія становлення готельно-ресторанного бізнесу в Україні та світі**

Історія становлення та розвитку тісно пов'язана із подорожами: зміною їх інтенсивності, відстані, частоти тощо. Подорожуючи, будучи далеко від дому люди потребують притулку (тимчасового місця проживання), відпочинку та харчування. Перші згадки про надання притулку подорожуючим знаходяться ще ту літописах Стародавнього Єгипту.

Загалом етапи розвитку сфери гостинності пов'язують із певними історичними періодами розвитку людства: стародавній (IV тис. років до н.е. – 476 рік н.е.); середньовіччя (V – XV ст.. н.е.); новий час (XVI ст. – початок XX ст.) [19, с. 22].

Стародавній період характеризується зародженням готельно-ресторанного бізнесу в світі. Саме у цей період створюються гостинні та

постоялі двори для подорожуючих, гінців та купців. У Римській імперії у той час створювалась мережа державних заїжджих дворів, які розташовувались один від одного на відстані одноденного кінного переходу у містах та на головних шляхах і розподілялись вони окремо для патриціїв та плебеїв.

Тогочасні заклади гостинності розташовувались переважно на основних торгових шляхах Близького Сходу, Азії та Кавказу і були більш комфортними, ніж у тодішній Європі. Часто це були караван-сараї, оскільки подорожували тоді переважно на верблюдах. Караван-сараї представляли собою загороджені території, що охороняли подорожуючих від нападників та складались з наметів для відпочинку людей і загонів для верблюдів.

У період Середньовіччя у VIII-IX ст. Карл Великий видав указ щодо обов'язкового розміщення місць надання притулку подорожуючим у монастирях та при церквах, що сприяло розквіту готельної сфери в Європі. Таким чином, подорожуючі могли отримати вже ширший спектр послуг: відпочинок, ночівлю, харчування та лікування за потреби.

Розвиток ремесел та торгівлі у XIII-XIV ст. викликав потребу в проживанні за плату на певний час (переважно час праці, чи свого роду відряджень за виробничими потребами). Так з'явилися приватні житлові будинки, власники яких здавали за плату окремі кімнати для тимчасового проживання. Вони ж часто виступали для своїх проживаючих посередниками у виробничих чи торгових справах. Такі домі стали прототипом сучасних готелів. Вже на той час їх намагались класифікувати. Так, в літописах того часу зазначається, що у Німеччині були готелі (вже тоді вони так називались), заїжджі двори II та III класу.

Розвиток готельно-ресторанного бізнесу продовжився у новий час, коли в європейських містах з'явилися комфортабельні готелі, що розташовувались в окремих будівлях або державних особняках («готель» – з французької палац, особняк, будівля, в якій перебуває уряд), і які включали також ресторани. Виникають також кабаре та нічні клуби. Бурхливо розвивався готельно-

ресторанний бізнес і у США, де постійні двори та готелі-ресторани почали активно відкриватись раз за разом.

Сучасний етап розвитку готельно-ресторанного бізнесу характеризується створенням готельних ланцюгів – об'єднань, мережа яких часто охоплює кілька країн. Це такі гіганти готельно-ресторанного бізнесу як «Холідей Іннз» (США), «Бест вестерн інн» (США), «Анкор» (Франція), «Шератон» (США), «Маріотт» (США), «Арабелла» (Німеччина) та ін. [19, с. 23].

В Україні сучасний готельно-ресторанний бізнес зароджувався в XII-XIII ст. в час панування руських князів та нападів татаро-монгол.

Для торгових людей (купців, гостей) іноземних та іногородніх в містах створювались того часу гостинні двори, де і відбувалась торгівля. Вони склались з торгівельних приміщень, крамниць та укритих відповідно обладнаних складів, загальна територія яких була оточена кам'яними мурами з оборонними вежами. На торгових шляхах розташовували корчми (шинки), які надавали послуги з відпочинку, ночівлі, харчування та розваг.

Нападники татаро-монголи також створювали прообрази готелів. Для налагодження зв'язку із захопленими територіями використовувались гінці, які мали десь відпочивати, міняти коней та харчуватись. Так було створено мережу ямбів, що розташовувались на відстані один від одного в одноденний переїзд конем. Вони і стали базою створення майбутніх готелів.

У період Середньовіччя в Україні також поширювались паломництва, особливо до Києво-Печерської та Почаївської лаври, що потребувало розширення сфери гостинності біля монастирів та церков.

У XVIII ст. Україна була приєднана до Російської імперії, яка теж почала будівництво поштового тракту з Москви до Києва, облаштовуючи на ньому поштові двори та станції, які виконували також функції постійних дворів.

Активний розвиток готельної сфери розпочався в II половині XIX ст. у всіх містах України: Києві, Одесі, Харкові, Ялті тощо; у зв'язку із налагодженням залізничного сполучення та збільшенням частоти та обсягів потоків подорожуючих. На той час тогочасні готелі (заклади розміщення)

надавали послуги з відпочинку, проживання, харчування та доставки пасажирів. Готелі на той час розподілялись на фешенебельні, середнього класу, готелі біля вокзалу і мебльовані кімнати, заїжджі двори. Виникають також і мебльовані кімнати у будинках житлового типу.

Вищий рівень розвитку мала сфера гостинності Східної Галичини II половини XIX ст. – початку XX ст., яка на той час входила до складу Австро-Угорщини.

Активному розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні сприяли розвиток виробництва, транспортної інфраструктури, просвітництва, налагодження тісних взаємозв'язків із Європейськими країнами, зростання якості обслуговування, формування мережі закладів для осіб різного рівня статків.

Після Другої світової війни почали відроджуватись міжнародні зв'язки, активізувалась сфера туризму, що сприяло будівництву нових готелів та ресторанів, мотелів, кемпінгів. Подальшому розвитку готельно-ресторанного бізнесу сприяло надання державного фінансування на дану сферу у 70х – I половині 80х років.

У сучасній Україні туристична галузь та готельно-ресторанний бізнес за рівнем якості обслуговування поступово піднімається до світового рівня, надаючи споживачам всезростаючого спектру послуг. Готельно-ресторанний бізнес сприяє розвитку економіки країни, наповненню бюджету, піднімає довіру та рейтинг країни на світовій арені, підвищує інвестиційну привабливість країни та регіонів.

У незалежній Україні можна виділити два періоди розвитку готельно-ресторанного бізнесу:

1. період застою (1995-2004 рр), що характеризується становленням ринкових умов функціонування економіки країни та готельно-ресторанного бізнесу, зміною форм власності закладів, необхідністю їх часткової чи повної модернізації, запровадженням сертифікації послуг, значними матеріальними витратами;

2. період зростання (починаючи з 2004 р. і до сьогодні), коли збільшується кількість закладів готельно-ресторанного бізнесу, зростає його інвестиційна привабливість, підвищується обсяг іноземних туристичних потоків.

Подальший розвиток готельно-ресторанного бізнесу знаходиться у тісній залежності від військової, політичної та економічної ситуації в країні. Тому на територіях, де ідуть бойові дії, або які надто наближені до бойових дій готельно-ресторанний бізнес знаходиться в стані невизначеності. Додає труднощів у здійсненні як внутрішніх, так і зовнішніх (міжнародних) переміщень наявність ризиків для життя та здоров'я, зниження доходів населення, блокування українського кордону, порушення транспортного сполучення, відсутність авіаційного сполучення тощо.

### **1.3. Методичні засади оцінки та дослідження готельно-ресторанного бізнесу**

Ефективність будь якого бізнесу, в тому числі готельно-ресторанного, значною мірою залежить від якості управління, що визначається поставленими цілями діяльності. Планування, моніторинг, контроль та досягнення цілей діяльності перевіряються за системою відповідних показників, що виступають лакмусовими папірцями здійснюваного дослідження.

Встановлення цілей, що визначаються системою показників, забезпечує власникам бізнесу зростання ефективності діяльності. У готельно-ресторанному бізнесу система показників повинна охоплювати усі напрями діяльності, формуючи за кожною з них відповідні групи контрольних показників (табл. 1.1).

В процесі управління операційною діяльністю закладів готельно-ресторанного бізнесу використовуються внутрішні показники, які прийнято розподіляти на групи:

- традиційні показники;
- показники управлінських впливів.

Таблиця 1.1

## Показники контролю діяльності готельно-ресторанного бізнесу (ГРБ)\*

класифікаційна ознака	види	показники
1	2	3
напря́м діяльності	показники, що характеризують величину, структуру та динаміку доходів підприємств ГРБ	валовий, гуртовий та роздрібний товарооборот
		середня вартість 1 клієнта ресторану
		обсяг продажу додаткових послуг
		виручка від реалізації номерного фонду
	показники, що характеризують величину, структуру та динаміку витрат підприємств готельного та ресторанного бізнесу	середня собівартість різних видів послуг з номера за добу
		середня заробітна плата персоналу
		співвідношення постійних та змінних витрат
		загальна собівартість
		собівартість страви в рестораних закладах
		чисельність працівників
		продуктивність праці
	показники стану та ефективності використання трудових та матеріальних ресурсів	кількість персоналу, що припадає на одного клієнта
		норматив, що відповідає чисельності персоналу, що припадає на 1 гр. од.
		матеріаломісткість
		пропускна спроможність рестораних закладів
		потужність ресторанів і готелів
		середній рівень завантаженості
	показники ділової активності	середня кількість реалізованих номерів за добу
		середній добовий тариф проживання
		середній рівень завантаження койко-місць
		оборотність місць в ресторані
	показники цінової політики підприємств готельно-ресторанного бізнесу	середня добова вартість номера
		середня добова вартість номера в галузі
		середня добова вартість номера в порівнянні з конкурентами
	показники конкурентоспроможності товару, продукції, послуг	одиничні та групові показники конкурентоспроможності
		інтегральний показник конкурентоспроможності
		рейтингова позиція підприємства на ринку
	показники результативності та ефективності діяльності	рентабельність реалізації
		RevPAR (Revenue per Availale Room – середня виручка з одного номера)
		GopPAR (Groos Operating Profit per Availale Room – середній валовий операційний прибуток з номера)
		капіталовіддача
		рівень доходу, що припадає на 1го співробітника
показники ефективності використання інвестицій	рівень виконання плану з доходу	
	капіталовіддача	
	ЕВІТ – операційний прибуток (рівень прибутку перед вирахуванням відсотків на податки та сплати позик)	
	ROI / ROR – рівень прибутковості або збитковості бізнесу	
	ROE – рентабельність власного капіталу	



Продовження таблиці 1.1

1	2	3
за характером	абсолютні	накопичувальні показники факторів виробництва (товарооборот, номерний фонд, чисельність працівників тощо)
	відносні	характеризують інтенсивність розвитку бізнесу та його ефективність (рівень рентабельності, продуктивність праці, матеріаловіддача тощо)
за оцінкою	натуральні	відображають результати діяльності чи її забезпечення у натуральних одиницях виміру (чисельність персоналу, кількість посадкових місць тощо)
	вартісні	визначаються за вартісними оцінками (товарооборот, витрати, прибуток тощо)
за цільовим використанням	управлінські (внутрішні)	показники внутрішнього використання щодо забезпеченості ресурсами, витрат, доходів тощо
	зовнішні (фінансові)	використовуються внутрішнім менеджментом і зовнішніми інституціями щодо фінансового стану підприємства

\*сформовано автором за даними [16, с. 83-90]

Група традиційних показників включає шість показників:

1. рівень завантаження закладу готельно-ресторанного бізнесу ( $K_{зав}$ ), що визначається як відношення кількості проданих номеро-ночей або чисельності відвідувачів ( $O_{реал.}$ ) до загальної кількості номеро-ночей чи посадкових місць в ресторані ( $O_{заг.}$ ) за аналітичний період  $T$ ):

$$K_{зав} = \left( \frac{O_{реал.}}{O_{заг.*T}} \right) * 100\% \quad (1.1)$$

Значення коефіцієнту завантаження за нормативами повинно наближатись до одиниці, що буде свідчити про повноту використання номерного та посадкового фонду і зростання прибутковості закладу.

2. рівень подвійного завантаження готелю ( $K_{зав_2}$ ), що визначається як відношення різниці кількості клієнтів закладу ( $KK$ ) від кількості реалізованих номеро-ночей за аналізований період ( $O_{реал.}$ ) на кількість реалізованих номеро-ночей:

$$K_{зав_2} = \left( \frac{KK - O_{реал.}}{O_{реал.}} \right) * 100\% \quad (1.2)$$

Даний показник характеризує реальне завантаження готельних номерів різної місткості.

3. середня кількість клієнтів, що припадає на 1 реалізований номер, визначається як відношення чисельності клієнтів закладу (КК) на обсяг реалізації номеро-ночей ( $O_{\text{реал}}$ ):

$$\overline{КН} = \left( \frac{КК}{O_{\text{реал}}} \right) * 100\% \quad (1.3)$$

4. рівень ефективності роботи персоналу ( $P_{\text{еф}}$ ), що характеризує відсоток зайнятості ліжко-місць і визначається як відношення кількості зайнятих місць ( $КМ_{\text{зайн}}$ ) за аналітичний період в готелі до загальної кількості місць ( $КМ_{\text{заг}}$ ):

$$P_{\text{еф}} = \left( \frac{КМ_{\text{зайн}}}{КМ_{\text{заг}}} \right) * 100\% \quad (1.4)$$

Нормативне значення цього показника прямує до 100%, що свідчитиме про повне завантаження готелю.

5. середня вартість готельного номера ( $\bar{Ц}$ ), визначається як відношення загальної виручки від реалізації номерного фонду ( $ВР_{\text{факт}}$ ) за аналітичний період до кількості реалізованих номерів ( $O_{\text{реал}}$ ) за той же період:

$$\bar{Ц} = \left( \frac{ВР_{\text{факт}}}{O_{\text{реал}}} \right) \quad (1.5)$$

Між рівнем завантаження готелю та середньою ціною існує прямолінійний зв'язок: при зростанні завантаження середня ціна також може зростати.

6. Рівень доходу в розрахунку на одного клієнта ( $D_{\text{кл}}$ ), що визначається як відношення загальної виручки від реалізації номерного фонду ( $ВР_{\text{факт}}$ ) за аналітичний період до загальної кількості відвідувачів готелю (КК) за той же період часу:

$$D_{\text{кл}} = \left( \frac{ВР_{\text{факт}}}{КК} \right) \quad (1.6)$$

У світовій практиці для оцінки діяльності підприємств успішно використовується система індикаторів (KPI – key performance indicator), яка охоплює усі сфери функціонування, що була запропонована у 2022 р. американською компанією Larkspur Hospitality Company, пройшла перевірку та

досі використовується в міжнародному бізнесі. У готельному бізнесі система КРІ включає наступні показники-індикатори [16, с. 90]:

1. рівень доходу в розрахунку на один номер (RevPAR – Revenue per Availale Room), що визначається як відношення виручки від реалізації номерного фонду ( $ВР_{\text{факт}}$ ) за аналізований період до загальної кількості номероночей ( $О_{\text{заг}}$ ) за той же період часу:

$$\text{RevPAR} = \left( \frac{ВР_{\text{факт}}}{О_{\text{заг}}} \right) \quad (1.7)$$

Даний показник може також визначатись як добуток коефіцієнта завантаженості на середню ціну за номер, що використовується у факторному аналізі взаємозалежностей та динаміки рівня доходу в розрахунку на один номер для його регулювання на перспективу.

2. чистий дохід з одного номеру, що визначається аналогічно до рівня доходу в розрахунку на один номер, але в чисельнику використовують показник чистої виручки ( $ЧВР_{\text{ном}}$ ), що визначається як вирахування з загальної виручки від реалізації номерів ( $ВР_{\text{ном}}$ ) за аналітичний період суми комісійних винагород посередникам та агентам ( $КВ_{\text{пос}}$ ) і вартості трансакцій (бронювання) ( $В_{\text{транс}}$ ):

$$\text{ЧВР}_{\text{ном}} = ВР_{\text{ном}} - КВ_{\text{пос}} - В_{\text{транс}} \quad (1.8)$$

Даний показник розраховують окремо за каналами бронювання і сегментами ринку, що дозволяє виявляти слабкі місця в діяльності готелю, швидше на них реагувати і знаходити ефективні засоби регулювання.

3. Валовий операційний прибуток, що припадає на один номер (GopPAR (Gross Operating Profit per Availale Room)), визначається як відношення загального обсягу валового операційного прибутку (ВОП), отриманого протягом аналізованого періоду, до загальної кількості номерів ( $О_{\text{заг}}$ ), реалізованих за той же період часу:

$$\text{GopPAR} = \left( \frac{ВОП}{О_{\text{заг}}} \right) \quad (1.9)$$

Застосування даного показника сприяє оперативному регулюванню витрат закладу готельно-ресторанного бізнесу, збалансуванню їх у відповідності до доходів, здійснення порівняльного аналізу щодо основних конкурентів закладу. Валовий операційний прибуток, що припадає на один номер, виступає свого роду індикатором для потенційних інвесторів здатності закладу генерувати грошові потоки. Його можуть застосовувати як окремі готелі чи ресторани, так готельно-ресторанні комплекси.

Система індикаторів КРІ для ресторанів також поділяється на функціональні групи, що характеризують окремі сфери діяльності ресторану (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Система індикаторів КРІ для закладів ресторанної сфери\*

Показник	Формула
1	2
<b>КРІ управління персоналом</b>	
частка витрат на заробітну плату (ЧВ <sub>зп</sub> )	відношення фонду оплати праці (ФОП) до виручки від реалізації продукції ресторану (ВР <sub>факт</sub> ) за аналізований період: $\text{ЧВ}_{\text{зп}} = \frac{\text{ФОП}}{\text{ВР}_{\text{факт}}}$
повна вартість трудових ресурсів (В <sub>тр</sub> )	відношення суми фонду оплати праці (ФОП) за аналізований період, соціальних нарахувань (Н <sub>соц</sub> ), відрахувань до пенсійного фонду (Н <sub>пф</sub> ) та інші нарахування з фонду оплати праці (Н <sub>комп</sub> ) до виручки від реалізації продукції ресторану (ВР) за той же період: $\text{В}_{\text{тр}} = \frac{\text{ФОП} + \text{Н}_{\text{соц}} + \text{Н}_{\text{пф}} + \text{Н}_{\text{комп}}}{\text{ВР}}$
середня погодинна оплата праці (ОП <sub>пог</sub> )	відношення фонду оплати праці за аналізований період (ФОП) до загальної кількості годин відпрацьованих усіма працівниками ( $\sum_{i=1}^n \text{Ч}_{\text{відпр}}$ ) в аналізованому періоді: $\overline{\text{ОП}}_{\text{пог}} = \frac{\text{ФОП}}{\sum_{i=1}^n \text{Ч}_{\text{відпр}}}$
<b>КРІ управління виробництвом страв</b>	
частка витрат на закупівлю продуктів (ЧВ <sub>прод</sub> )	відношення вартості продуктів, необхідних для приготування страв (В <sub>прод</sub> ), до виручки від реалізації продукції ресторану (ВР) за аналізований період: $\text{ЧВ}_{\text{прод}} = \frac{\text{В}_{\text{прод}}}{\text{ВР}}$
середні витрати на одного клієнта (В <sub>прод</sub> )	відношення вартості продуктів, необхідних для приготування страв (В <sub>прод</sub> ), до загальної чисельності клієнтів ресторану ( $\sum_{i=1}^n \text{КК}$ ) в аналізованому періоді:

Продовження таблиці 1.2

1	2
	$\overline{B}_{\text{прод}} = \frac{B_{\text{прод}}}{\sum_{i=1}^n \text{КК}}$
<b>КРІ управління реалізацією страв</b>	
середній чек ( $\bar{Ч}$ )	відношення виручки від реалізації продукції ресторану ( $ВР_{\text{факт}}$ ) за аналізований період до кількості відвідувачів (КК) за той же період часу: $\bar{Ч} = \frac{ВР_{\text{факт}}}{\text{КК}}$
рівень задоволеності клієнтів ( $ЧК_{\text{задов}}$ )	відношення кількості задоволених відвідувачів закладу ( $КК_{\text{задов}}$ ) до загальної їх чисельності (КК) за аналізований період: $ЧК_{\text{задов}} = \frac{КК_{\text{задов}}}{\text{КК}}$
доходність за годину перебування клієнта ( $Д_{\text{год}}$ )	відношення виручки від реалізації страв ( $ВР_{\text{факт}}$ ) до часу перебування клієнта в ресторані ( $T_{\text{переб}}$ ): $Д_{\text{год}} = \frac{ВР_{\text{факт}}}{T_{\text{переб}}}$
чисельність клієнтів (КК)	сумарний показник чисельності відвідувачів ресторану за аналізований період, що дає змогу вивчати сезонність бізнесу
структура вартості замовлених страв ( $Ч_{\text{страв}}$ )	визначається як відношення виручки від реалізації окремих страв ( $ВР_{\text{страв}}$ ): десертів, напоїв, перших, других страв, рибних, салатів тощо до загальної виручки від реалізації страв ресторану ( $ВР_{\text{факт}}$ ) за аналізований період: $Ч_{\text{страв}} = \frac{ВР_{\text{страв}}}{ВР_{\text{факт}}}$
<b>КРІ управління маркетингом</b>	
частка постійних клієнтів ( $ЧК_{\text{пост}}$ )	відношення чисельності постійних клієнтів ( $КК_{\text{пост}}$ ) до загальної їх чисельності (КК) за аналізований період: $ЧК_{\text{пост}} = \frac{КК_{\text{пост}}}{\text{КК}}$
частка витрат на маркетинг (рекламу) ( $ЧВ_{\text{марк}}$ )	відношення суми витрат на маркетинг чи рекламу ( $В_{\text{марк}}$ ) до виручки від реалізації продукції ресторану ( $ВР_{\text{факт}}$ ) за аналізований період: $ЧВ_{\text{марк}} = \frac{В_{\text{марк}}}{ВР_{\text{факт}}}$
частка клієнтів ресторану, що користуються його купонами ( $ЧК_{\text{куп}}$ )	відношення чисельності клієнтів, які користуються купонами ресторану ( $КК_{\text{куп}}$ ) до загальної їх чисельності (КК) за аналізований період: $ЧК_{\text{куп}} = \frac{КК_{\text{куп}}}{\text{КК}}$

*\*сформовано автором за даними [16, с. 95-99]*

Зазначена систему індикаторів забезпечує зростання ефективності діяльності, управління та інших сфер діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

#### **2.1. Характеристика стану готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області**

Львівщина характеризується значною привабливістю для туристів як один із вагомих туристичних центрів. Вона стабільно утримує попит на свої туристичні, готельно-ресторанні послуги протягом року, не підпадаючи під вплив сезонності.

Привабливість готельно-ресторанного бізнесу Львівської області для подорожуючих та відпочиваючих як внутрішніх, так і зовнішніх обумовлюється вигідним транспортно-географічним розташуванням, сприятливими природно-кліматичними умовами, наявністю значної розвинутої мережі санаторіїв та баз оздоровлення і відпочинку, цікавістю культурної та історичної спадщини, віднесення багатьох пам'яток до спадщини ЮНЕСКО, наявністю відповідної готельно-ресторанної мережі.

Як зазначають О. Роїк та Я. Сулятицька «територія Львівської області багата унікальними об'єктами історико-культурної спадщини, мистецтва, лікувально-оздоровчими, водними та ландшафтними ресурсами, самобутніми традиціями та звичаями, які в поєднанні з вигідним географічним положенням є прекрасним потенціалом для розвитку найрізноманітніших видів і форм туризму та відпочинку. Частка Львівської області в природно-ресурсному потенціалі України становить майже 5,4%» [22].

Перебуваючи в занедбаному стані, що залишилась як насліддя від радянських років, готельно-ресторанна інфраструктура з часі становлення незалежної України постійно стрімко розвивається. Оновлення відбуваються в усіх сферах діяльності готельно-ресторанного бізнесу: оновлюється матеріально-технічна база, підвищується рівень підготовки персоналу, розширюється спектр послуг тощо.

Проте, останні роки стали потужним ударом по готельно-ресторанному бізнесі і Львівщини, і України загалом. Спочатку зменшилась чисельність туристів і відвідувачів у зв'язку із пандемією COVID-19, а потім завдало збитків даній сфері повномасштабне вторгнення росії на наші землі.

Потрохи ринок готельно-ресторанних послуг оговтується від втрат, приблизно 69% кафе та ресторанів відновили свою роботу. У Львові та області кількість ресторанів та кафе у порівнянні з початком повномасштабного вторгнення зросла приблизно на 30%.

В Львові та області відкриваються нові кафе, ресторани та готелі як місцевими жителями, так і внутрішньо-переміщеними особами, які переїхали до області, рятуючись від війни. Правда слід зауважити, що більше закладів відкривають саме місцеві жителі. Власники ресторанів та готелів з тимчасово окупованих територій у більшості випадків не встигли або не змогли перевезти свій бізнес, часто він залишився зруйнованим, тому у Львові вони відкривають абсолютно нові заклади якщо є така можливість.

Львів та область стали більш цікавими для інвесторів, які вибирають даний регіон, як більш спокійний щодо наслідків війни, і як більш густо заселений через переїзд сюди значної кількості внутрішньо-переміщених осіб.

Наявність ризиків та загроз для готельно-ресторанного бізнесу, складність збору статистичного матеріалу та скорочення обсягів збору статистичних даних Державною службою статистики України стають значною перешкодою для проведення широкого дослідження діяльності готельно-ресторанного бізнесу Львівської області.

Проте можемо зазначити, що за даними Головного управління статистики у Львівській області Львівщина у 2018 році зайняла друге місце серед областей України за рівнем розвитку туристичної сфери загалом, та готельно-ресторанного бізнесу зокрема, та закріпила за собою дану позицію [27].

Хоча доходи готельно-ресторанного бізнесу Львівщини в зв'язку із рядом несприятливих чинників частково скорочується: у 2020 році в порівнянні з 2019 роком доходи від тимчасового розміщування та організації харчування

скоротились на 66,5%, а у 2021 році в порівнянні з 2020 роком з послабленням карантинних заходів доходи готельно-ресторанного бізнесу Львівської області підвищились у 2,1 рази за даними Головного управління статистики у Львівській області [27].

Відбувається часткова активізація готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області. У III кварталі 2021 року частка доходів готельно-ресторанного бізнесу області в загальних доходах від наданих усіх видів послуг збільшилась в порівнянні з I кварталом 2021 року.

При цьому переважає готельний бізнес (його частка вища за питому вагу ресторанного бізнесу приблизно у 4 рази). Хоча поступово ресторанна справа розвивається і починає давати все більше прибутків (у III кварталі 2021 року в порівнянні з I кварталом частка ресторанного бізнесу зросла на 4,9 пункти) (рис. 2.1).

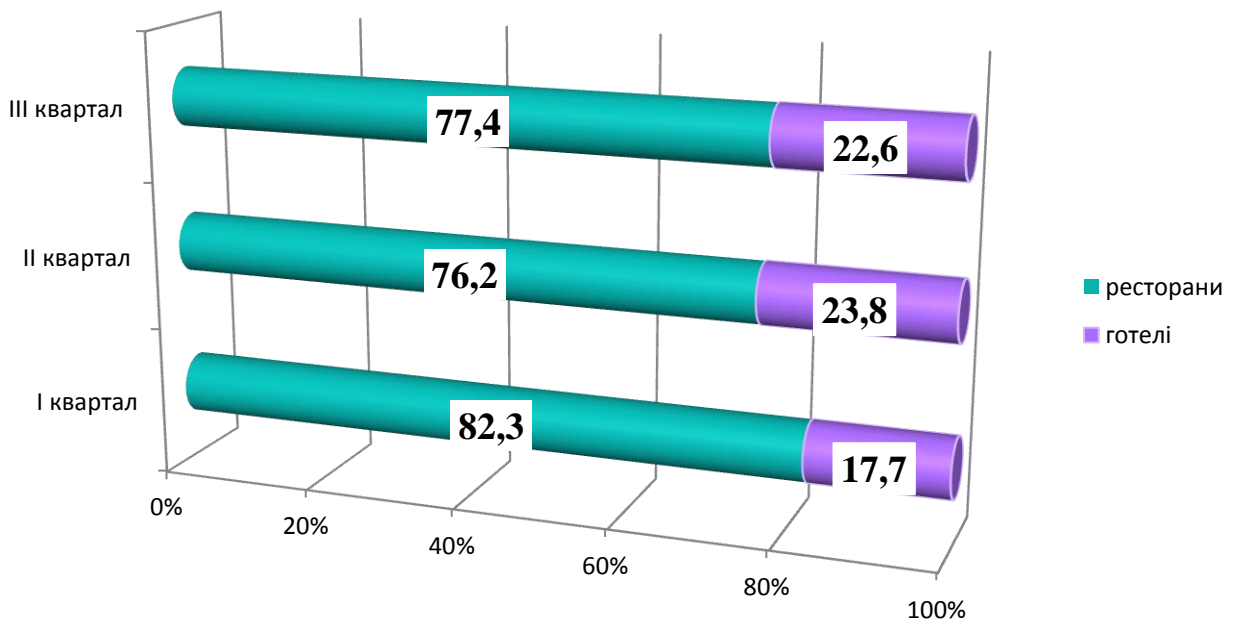


Рис. 2.1. Структура готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області, 2021р., %\*

\*побудовано автором за даними [27]

Як свідчать статистичні дані, кількість закладів розміщення на Львівщині починаючи з 2011 року поступово збільшувалась, кризові явища в світовій



економіці, вітчизняній та економіці Львівщини, пандемія COVID-19 вплинули на суттєве зниження (у 2,6 рази) кількості закладів розміщення в області. Вперше готельний бізнес значно скоротився у 2018 році, коли в порівнянні з попереднім 2017 роком кількість закладів розміщення скоротилась у 2,6 рази, а наступний суттєве скорочення бізнесу сталось у 2020 році (в порівнянні з 2019 роком кількість закладів розміщення скоротилась на 14% (рис. 2.2).

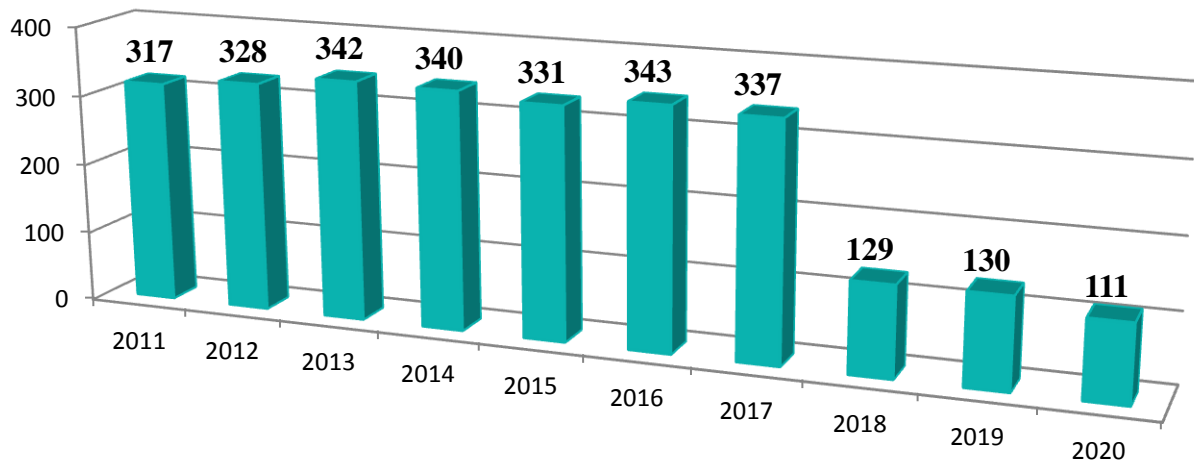


Рис. 2.2. Динаміка кількості закладів розміщення у Львівській області, 2011-2020 рр., осіб\*

*\*побудовано автором за даними [27]*

Аналізуючи тенденції змін розвитку готельного бізнесу Львівщини можна відмітити, що у 2020 р. відбулось його різке скорочення, хоч певні зміни вже відчувались і у 2019 році. Так, у 2019 році в порівнянні з 2018 роком зменшилась місткість закладів розміщення з 102,3 місць на один заклад до 101,5 місць; скоротилась чисельність розміщених осіб на 8,7%, коефіцієнт використання місткості знизився на 0,8 пункти, а загальний час перебування скоротився більше, ніж на половину (табл. 2.1).

Недостатня комфортність перебування відвідувачів у закладах розміщення області, проте досить висока зацікавленість даним регіоном для

відвідування як з туристичною метою, так і задля оздоровлення, і з бізнесовими цілями, призводять до того, що час перебування у закладах розміщення поступово скорочується. Туристи намагаються приїхати на короткий проміжок часу до області, зробити максимально насиченою програму візиту і якнайшвидше повернутись назад. Тому, як бачимо, час перебування на одного розміщеного протягом 2018-2020 рр. скоротився більш, ніж на половину, що становить 2,9 людино-дні або 59,2% (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

## Стан та динаміка розвитку готельного бізнесу у Львівській області\*

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	темп приросту, %		
				2019 / 2018	2020 / 2019	2020 / 2018
кількість закладів, од	129	130	111	0,8	-14,6	-14,0
кількість місць, од	13191	13188	12086	0,0	-8,4	-8,4
кількість місць в одному закладі, од.	102,3	101,5	108,9	-6,7	7,3	6,5
кількість розміщених осіб, осіб	572159	533878	229963	-8,7	-56,9	-59,8
в т.ч. іноземці	129531	118204	20941	-4,1	-82,3	-83,8
загальний час перебування у закладах, тис. люд-днів	1325,9	1271,9	468,5	-51,0	-63,2	-64,7
в т.ч. на одного розміщеного, люд-днів	4,9	2,4	2,0	-6,3	-16,7	-59,2
коефіцієнт використання місткості	0,32	0,30	0,12	0,8	-60,0	-62,5

*\*\*побудовано автором за даними [27]*

Під впливом пандемії COVID-19 у 2020 році значно скоротилась частка іноземних туристів і відповідно частка іноземців, що поселялись у готелі області. скорочення у 2020 році в порівнянні з 2019 роком становило 13,0%, а в порівнянні з 2018 роком – 13,5% (рис. 2.3).

Таким чином, сфера готельно-ресторанного бізнесу Львівської області намагається активно розвиватись, долаючи усілякі труднощі попри пандемію, карантин, війну тощо. Розширюється спектр пропонованих послуг, щоб

задовольнити зростаючі потреби споживачів, розвивається сфера туризму, з якою вони нерозривно пов'язані, зростає якість пропонованих послуг, якість обслуговування, оновлюється матеріально-технічна база, активно залучаються маркетингові інструменти тощо.

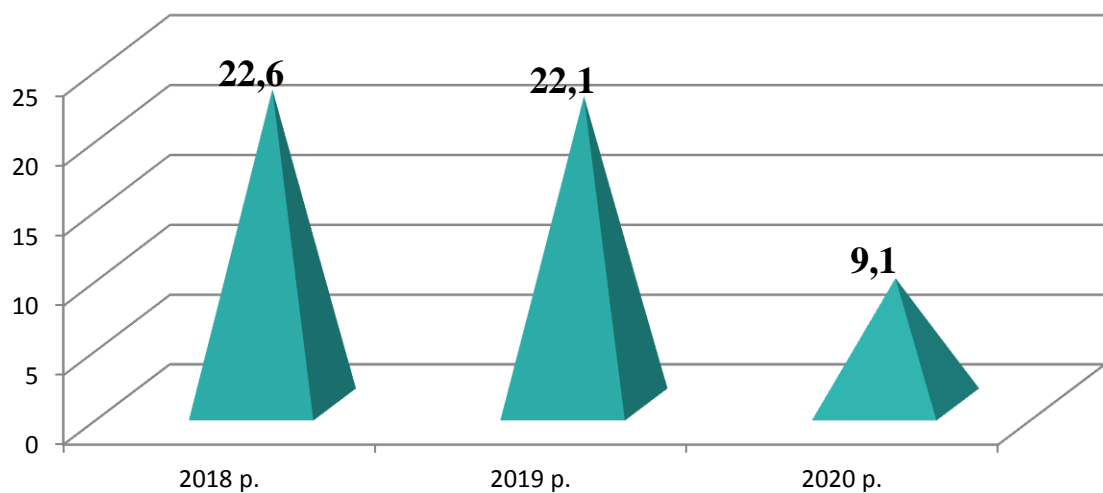


Рис. 2.3. Частки іноземців у закладах розміщення у Львівській області, 2018-2020 рр., %\*

*\*побудовано автором за даними [27]*

Щодо ресторанного бізнесу, то слід зазначити, що Львівщина характеризується найвищим показником насиченості закладами ресторанного господарства (30,16), в той час як у Київській області даний показник становить 26,05. Специфіка даного регіону і його популярність серед туристів як внутрішніх, так і зовнішніх – іноземних, сприяє розвитку ресторанної справи. Якщо є попит, то ринок намагається якнайповніше його задовольнити.

Попри популярність Львівської області у туристів, значні туристичні потоки та інші сприятливі чинники, ресторанний бізнес також зазнав значних втрат у зв'язку із пандемією COVID-19, військовим станом, зниженням доходів населення, відсутністю іноземних відвідувачів тощо.

Кількість ресторанів, кафе і барів скоротилась на 3850 закладів за 2020 рік в Україні. На початок 2020 року в країні працювало 18636 закладів громадського харчування, на початку 2021 року – 14786 закладів. Через скорочення кількості ресторанів, барів і кафе обсяг ресторанного ринку України скоротився на 30% або на 6 млрд. грн. до 14,1 млрд. грн. [28].

Ресторатори намагаються «триматись на плаву», виживати за будь-яких умов, шукати новітні методи роботи і залучення клієнтів. У час тотальної роботи та навчання online великим плюсом в роботі ресторанного бізнесу є наявність доступного Інтернету на можливість для відвідувачів вільно працювати у закладі.

Ресторанний бізнес використовує різноманітні способи розвитку: використання відомих брендів, підвищення якості обслуговування, якості пропонованих страв та розширення їх асортименту, унікальність пропонованих страв, залучення іменитих шефів, орієнтація на економ-клас та середній рівень, пропозиція здорової їжі, спеціалізація на стравах для ваганів, налагодження доставки їжі тощо.

У даний час ряд підприємств ресторанного бізнесу безкоштовно готують їжу для потребуючих та для передачі на фронт, в госпіталі, закупають та передають продукти, перераховують кошти на різноманітні збори та допомагають закупляти необхідні речі для військових. Підприємства сфери організації харчування часто переформатовуються, а нові створюються у форматі кафе, пекарень, кав'ярень тощо.

Заклади ресторанного бізнесу змушені дбати про підлаштування графіку роботи у відповідності до комендантської години, скорочення меню, але розширення спектру пропонованих послуг, забезпечення комфорту відвідувачам та безпеки перебування чи укриття в безпечне місце під час повітряної тривоги тощо.

Розвитку готельно-ресторанного бізнесу сприятиме спеціалізація закладів, що дозволить чітко окреслити споживача послуг, його уподобання, потреби, пріоритети тощо. Так, готелі можуть спеціалізуватись на послугах Велнес – на

здоровому способі життя, пропагуючи та пропонуючи його своїм відвідувачам; для ділових людей – максимальний комфорт щодо основних послуг, забезпечуючи належний зв'язок, обслуговування транспортних засобів чи надання транспортних послуг, надаючи послуги з копіювання чи друку, зберігання цінних речей тощо; для людей старшого віку – забезпечуючи ім. належний комфорт, відпочинок і спокій тощо. Ресторани можуть зосереджувати свою діяльність за типами кухонь світу, з музичним чи розважальним контентом, за часовими рамками тощо.

Позитивним є створення готельних ланцюгів, як об'єднання закладів готельного бізнесу, з метою заволодіння ринком та охоплення якнайбільшої чисельності відвідувачів, повнішого завантаження закладів.

## **2.2. Оцінка визначальних чинників становлення та розвитку готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області**

Готельно-ресторанний бізнес, як і будь яка сфера життєдіяльності суспільства невіддільна від інших її складових. Так і готелі та ресторани, їх стан та розвиток знаходяться у прямій залежності від соціально-економічного розвитку країни, чинячи при цьому зворотній вплив на нього, адже забезпечують роботою частину населення, надають можливість здобути належний рівень доходів своїм працівникам, надають необхідні послуги власному населенню та туристам, сприяють розвитку туристичної сфери, збільшують доходність бюджету областей та країни загалом.

Успіх готельно-ресторанного бізнесу визначається рядом внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких доцільно виділити наступні.

Внутрішнє середовище виступає безпосередньою запорукою успіху. Налагодження процесів виробництва, кадрової роботи, фінансової. Облікової та аналітичної, маркетингу сприятиме повному охопленню усіх процесів у закладі та їх чіткому взаємозв'язку. До цього додається виваженість загального керівництва та середнього менеджменту, інноваційність та підвищення

інвестиційної привабливості, морально-психологічний клімат, якість пропонованого продукту, рівень конкурентоспроможності тощо.

У процесі управління підприємством дуже важливим є ціле покладання, встановлення виважених конкретних цілей, що сприяє чіткому налагодженню роботи закладів готельно-ресторанного бізнесу, їх маркетингу та менеджменту.

Від злагодженої кваліфікованої роботи персоналу готелів та ресторанів на пряму залежить їх успіх. Адже достатньо одного незадоволеного клієнта і роками напрацьований імідж буде втрачено. Окрім того, вміння задовольнити клієнта, запропонувати йому додаткові послуги. Може сприяти збільшенню вартості одного чеку.

Зовнішнє середовище щодо закладу готельно-ресторанного бізнесу може нести ризики, загрози, а також несподівані можливості. Чинники зовнішнього середовища можуть перешкоджати розвитку бізнесу, або сприяти йому. Серед них виділяють політичні, правові, економічні, техніко-технологічні, соціальні, культурні, безпекові, екологічні, демографічні тощо. З метою достовірного їх аналізу та врахування у процесі діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу проведено DESTEP-аналіз стратегічних чинників макросередовища підприємств готельно-ресторанної індустрії Львівської області (табл. 2.2). DESTEP – це аббревіатура від груп стратегічних чинників зовнішнього середовища: D – демографічні, E – економічні, S – соціальні, T – технологічні, E – екологічні, P - політичні.

Правові чинники є визначальними для кожного виду діяльності, адже норми права можуть як сприяти розвитку бізнесу, так і створювати перешкоди для бізнесу, або взагалі забороняти його.

Несприятлива політична ситуація може відвертати бажання потенційних туристів відвідати ту чи іншу країну, а сприятливі політичні процеси в країні налаштують іноземців позитивно до неї.

Економічна ситуація в країні, зокрема рівень оподаткування, спосіб кредитування, страхування, рівень інфляції в країні, безробіття тощо будуть також створювати сприятливу атмосферу для розвитку готельно-ресторанного

бізнесу, або нести потенційні чи реальні загрози. Зниження рівня доходів також спонукає людей надавати перевагу більш дешевим способам відпочинку недалеко від дому.

Таблиця 2.2

DESTEP-аналіз чинників макросередовища підприємств готельно-ресторанної індустрії Львівської області\*

Демографія	Економіка
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рівень народжуваності та смертності</li> <li>- Міграція населення (сальдо, інтенсивність, напрями, структура мігрантів)</li> <li>- Чисельність населення</li> <li>- Статеві-віковий склад населення</li> <li>- Демографічне навантаження</li> <li>- Рівень старіння населення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Валютна нестабільність</li> <li>- Високі темпи інфляції</li> <li>- Зниження рівня доходів та їх структури</li> <li>- Високий рівень податків</li> <li>- Неприятливий інвестиційний клімат</li> <li>- Неприятливі умови кредитування</li> <li>- Високий рівень конкуренції</li> </ul>
Соціальна сфера	Технологія
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зміна уподобань щодо споживання готельних чи ресторанных послуг внаслідок зміни поколінь</li> <li>- Соціальна мобільність населення</li> <li>- Міграція висококваліфікованих працівників</li> <li>- Вимоги клієнтів до якості продукту та обслуговування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвинутість телекомунікаційних мереж</li> <li>- Рівень і темпи розвитку науки та техніки</li> <li>- Рівень інформатизації</li> <li>- Рівень розвитку ІТ-технологій</li> <li>- Доступність інновацій</li> <li>- Автоматизація</li> </ul>
Екологія	Політика
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність природно-рекреаційних ресурсів</li> <li>- Природно-кліматичні умови</li> <li>- Розташування туристичних, ділових та інших центрів</li> <li>- Законодавча база з охорони довкілля</li> <li>- Проблеми з вивозу та переробки сміття і відходів</li> <li>- Екологічні запити клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Політична нестабільність в країні</li> <li>- Нестабільність законодавства</li> <li>- Корупція</li> <li>- Податковий тиск</li> <li>- Запровадження безвізового режиму</li> </ul>

\*сформовано автором за даними [45]

Належне техніко-технологічне забезпечення готельно-ресторанного бізнесу сприятиме його розвитку, ширшому запровадженню інновацій, привертанню уваги потенційних споживачів, а застаріла технічна база буде

тільки відлякувати потенційних клієнтів, і формуватиме у нинішніх – невідворотне бажання більше ніколи не повертатись.

Соціальний рівень розвитку країни визначає рівень потреб внутрішніх споживачів і слугує сигналом для зовнішніх потенційних відвідувачів, чи можна відвідувати цю країну, чи даний заклад готельно-ресторанного бізнесу.

Аналогічно рівень культурного розвитку країни, її традиції, звичаї можуть стати пересторогою до відвідування цієї країни, і відповідно закладів її готельно-ресторанного бізнесу.

Пересторогою можуть слугувати і рівень злочинності в країні, епідеміологічний рівень, санітарно-гігієнічної культури, усі ті фактори, що можуть викликати занепокоєння у потенційних споживачів щодо безпечності перебування у тій чи іншій країні.

Екологічні катастрофи, несприятлива екологічна ситуація, стихійні лиха перешкоджатимуть туристичним потокам, так само як сприятлива екологічна ситуація, наявність природніх бальнеологічних, санаторно-курортних закладів привертатимуть в країну нові і нові потоки туристів.

Демографічна ситуація в країні також чинить суттєвий вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу. Висока народжуваність чи смертність, частка старого населення, рівень міграції і спрямованість її потоків, усе це в сукупності визначає формування трудових ресурсів і їх якість, а також формує потенційного середньостатистичного споживача готельно-ресторанного продукту.

Суттєвий вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу має рівень конкуренції на ринку, позиція самого закладу, його імідж, ключові характеристики конкурентів та споживачів.

Взаємовідносини закладу на ринку готельно-ресторанних послуг з постачальниками, клієнтами, посередниками аж ніяк не менше впливає на розвиток цього бізнесу. Ціни, цінова політика, умови оплати, доставки, якість ресурсів, характеристики клієнтів за віком, освітою, доходами, місцем



проживання, професією, метою відвідання закладу тощо – усе це має визначальний вплив і може створювати як загрози, так і нові можливості.

Не менш важливим для розвитку готельно-ресторанного бізнесу є контакт з засобами масової інформації, державними інституціями, місцевим населенням, громадськими організаціями тощо, які можуть створити для готелю чи ресторану як позитивний, так і негативний імідж.

Також, чинники впливу на розвиток готельно-ресторанного бізнесу можна поділити на інтенсивні і екстенсивні. Екстенсивними факторами є: зростання чисельності працівників, збільшення кількості матеріальних ресурсів залучених в господарський оборот, будівництво нових підприємств сфери гостинності з високим технічним рівнем. Інтенсивні фактори – підвищення кваліфікації персоналу, технічне вдосконалення матеріальної бази на основі впровадження досягнень і результатів науково-технічного прогресу, включаючи реалізацію програм підвищення культури і якості обслуговування, індустріалізацію, технологізацію і комп'ютеризацію, раціональне використання і розподіл матеріальних ресурсів, впровадження цифрових технологій тощо [6, с. 73-74].

Зважаючи на усі сприятливі та несприятливі чинники дослідники визначають сильні та слабкі сторони діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу, їх можливості та загрози (SWOT-аналіз: Strengths – сильні сторони; Weaknesses – слабкі сторони; Opportunities – можливості; Threats – загрози), що допомагає цим підприємствам виживати та перемагати у конкурентній боротьбі.

SWOT-аналіз закладів готельно-ресторанного бізнесу Львівської області (табл. 2.3) відображає ті сильні сторони, які слід використати для заволодіння більшою часткою ринку; слабкі сторони діяльності, які можуть перешкоджати розвитку цих підприємств, і які слід усувати; можливості та загрози, які є зовнішніми чинниками, а тому на них неможливо безпосередньо вплинути, і тому вони потребують пристосування та адаптації.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз готельно-ресторанного бізнесу Львівщини\*

Характеристика закладів готельно-ресторанного бізнесу		
	сильні сторони (S)	(W)
характеристика зовнішнього середовища	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зручне розташування</li> <li>2. Невисокі порівняно з конкурентами ціни на послуги</li> <li>3. Репутація надійного партнера</li> <li>4. Наявний власний сайт закладу</li> <li>5. Постійна клієнтська база</li> <li>6. Надання додаткових послуг</li> <li>7. Наявність конференц-залів та бізнес-центру</li> <li>8. Специфічність організації бізнесу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока сезонна залежність бізнесу</li> <li>2. Обмеженість фінансових та кадрових ресурсів</li> <li>3. Плинність кадрів</li> <li>4. Низька продуктивність</li> <li>5. Застаріла матеріально-технічна база</li> <li>6. Відсутність реальних конкурентних переваг</li> <li>7. Відповідність співвідношення «ціна-якість»</li> <li>8. Невідповідність якості обслуговування запитам споживачів</li> <li>9. Відсутність ефективних маркетингових досліджень</li> <li>10. Відсутність унікального продукту</li> </ol>
можливості (O)	SO - стратегії	WO - стратегії
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Люди все одно будуть подорожувати</li> <li>- Глобалізація сприяє збільшенню потоків туристів</li> <li>- Спеціалізація Львівщини на туризмі</li> <li>- Сприятливий мікроклімат, створений місцевими органами самоврядування</li> <li>- Розвинута інфраструктура</li> <li>- Розвиток ділового туризму</li> <li>- Неповторна історична та культурна спадщина</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Періодична розсилка пропозицій клієнтській базі</li> <li>2. Постійна співпраця з підприємствами та організаціями</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удосконалення наявних послуг відповідно до конкурентних переваг</li> <li>2. Розвиток послуг для місцевого населення</li> <li>3. Активна маркетингова діяльність у міжсезоння</li> <li>4. Співпраця з програмами</li> </ol>
загрози (T)	ST - стратегії	WT - стратегії
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неприятлива політична та економічна ситуація в країні</li> <li>2. Неприятливий інвестиційний клімат</li> <li>3. Зменшення ділової активності</li> <li>4. Відсутність персоналу належної підготовки</li> <li>5. Зростання вимог до підвищення якості послуг та зниження цін на них</li> <li>6. Старіння населення</li> <li>7. Зниження доходів населення</li> <li>8. Погіршення стану комунальної інфраструктури</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прозора фінансова політика для ключових стейкхолдерів</li> <li>2. Створення бізнес-плану з детальним обґрунтуванням цілей</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залучення персоналу для довготривалої співпраці</li> <li>2. Прозора маркетингова політика спрямована на клієнтів преміум-класу</li> <li>3. Залучення персоналу до прийняття управлінських рішень</li> <li>4. Приведення спектру послуг у відповідність до потреб споживачів</li> <li>5. Оновлення матеріально-технічної бази у відповідності до потреб споживачів</li> </ol>

*\*сформовано автором за даними [22]*

SWOT-аналіз дає змогу також розробити перспективні стратегії, що враховують реальну ситуацію на ринку і стан підприємства на ньому, і які

сприятимуть подальшому розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу, підсилять можливості і використають повністю їх потенціал, а також мінімізують загрози, або зможуть їх відвернути.

### 2.3. Аналіз інвестиційної привабливості готельно-ресторанного бізнесу Львівщини

Готельно-ресторанний бізнес не може стояти на місці, він повинен постійно розвиватись, вдосконалюватись, а тому пострібає постійних капіталовкладень, інвестицій для підвищення рівня конкурентоспроможності та найповнішого задоволення запитів споживачів щодо якості пропонованого продукту та якості обслуговування.

Протягом останніх років на Львівщині скорочуються обсяги інвестицій, особливо в готельно-ресторанний бізнес (рис. 2.4).

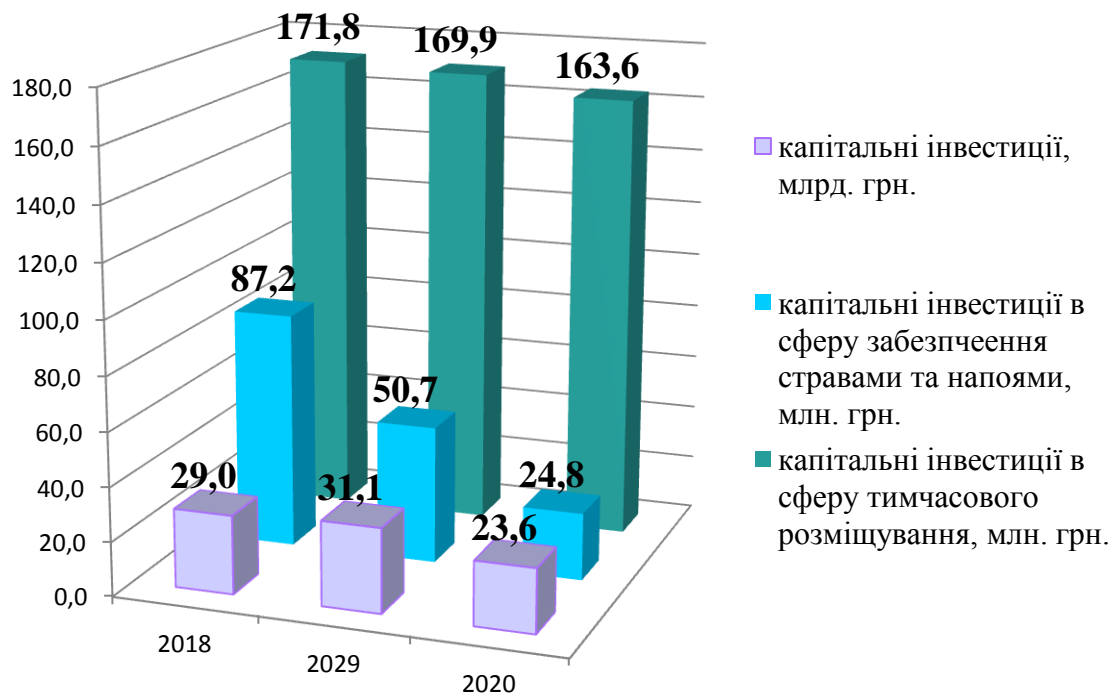


Рис. 2.4. Інвестиції в готельно-ресторанний бізнес у Львівщини\*

\*побудовано автором за даними [27]

Якщо загальний обсяг капітальних інвестицій протягом 2018-2020 рр. не зазнав значних скорочень (зниження становило 18,6%), то частка інвестицій у готельно-ресторанний бізнес за аналогічний період залишалась хоч і

невеликою, проте коливалась навколо одного рівня: у 2018 році вона становила, 0,9%, у 2019 році – 0,7%, а у 2020 році – 0,8% (за даними [27]).

При цьому акценти інвестування переносяться на готельний бізнес, залишаючи позаду ресторанний бізнес, який втратив свою привабливість через ряд об'єктивних причин: пандемія, карантинні обмеження, війна, військовий стан, неактуальність ресторанних послуг тощо. Так, обсяг інвестицій в сферу тимчасового розміщування не зазнав суттєвих змін (за період 2018-2020 рр. він скоротився на 4,8%), а от обсяг капітальних інвестицій в діяльність із забезпечення стравами та напоями скоротився у 3,5 рази за аналізований період.

Про втрату привабливості для інвесторів ресторанного бізнесу свідчить і той факт, що частка його в загальних капітальних інвестиціях готельно-ресторанного бізнесу, будучи і так незначною, знизилась з 1/3 у 2018 році до 1/7 у 2020 році (рис. 2.5).

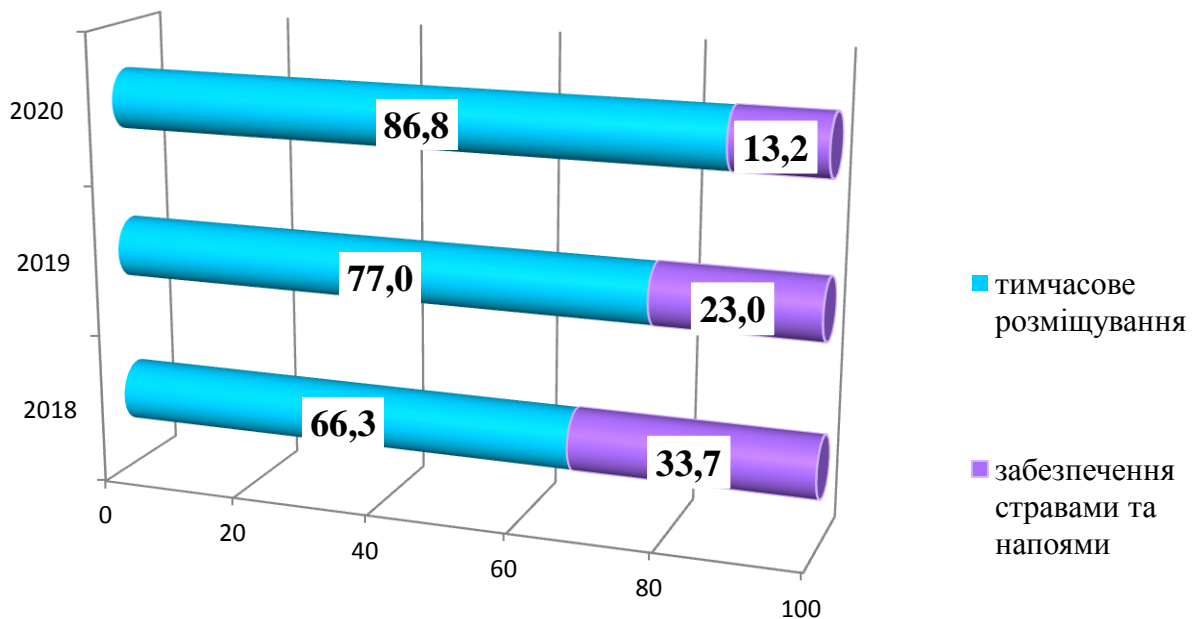


Рис. 2.5. Структура капітальних інвестицій у готельно-ресторанний бізнес

Львівщини, %\*

\*побудовано автором за даними [27]

Оцінку привабливості закладів готельно-ресторанного бізнесу для інвесторів складають поряд із фінансовими показниками ще й іміджеві:

впізнаваність, довіра, прихильність споживачів, тепла клієнтська база відвідувачів, постачальників і посередників тощо.

Інвестиційна привабливість закладів готельно-ресторанного бізнесу визначається за рядом показників (рис. 2.6).

Інвестування в готельно-ресторанний бізнес може здійснюватись за різними сценаріями: заклад повністю належить іноземному капіталу; спільне підприємство; франчайзинг; контракти на управління за умови надання права іноземній фірмі-інвестору контролювати діяльність закладу без права власності; готельні консорціуми; підприємство, що знаходиться у повній власності національного капіталу [47, с. 223].

В умовах політичної, економічної і, що найбільш важливо, безпекової нестабільності інвестори застосовують інноваційні способи інвестування: відкривають міні готелі або міні кав'ярні, облаштовують модернізовані чи повністю реконструйовані номери під дахом вже існуючого готелю тощо. Залученню іноземних інвестицій сприяє створення спільних підприємств.

Залучення інвестицій здійснюється за рядом взаємопов'язаних етапів:

1. Підготовчий (здійснюється перевірка проекту щодо відповідності вимогам інвесторів, аналіз ринкової позиції закладу готельно-ресторанного бізнесу, його фінансового стану, організації менеджменту).

2. Розробка (розробляється план фінансування та погоджується обома сторонами).

3. Term-sheet (безпосередньо – терміновий аркуш, який передбачає формування списку потенційних інвесторів).

4. Реалізація (розсилка документів, публікація інформації на інвестиційних порталах, засобах масової інформації, презентація на конференціях різного рівня чи бізнес-форумах, візова підтримка, аналіз контрактів, супровід перекладача та юриста).

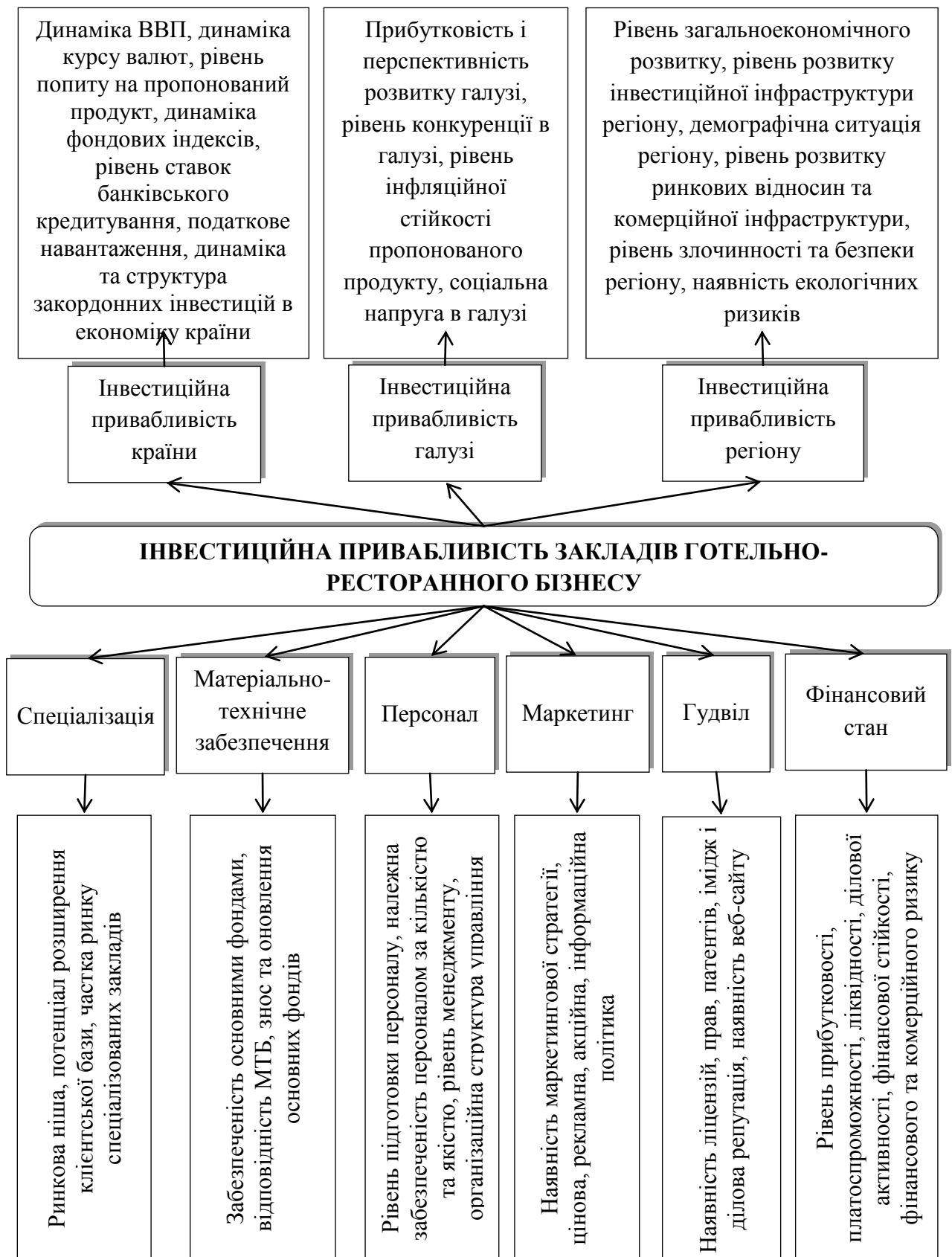


Рис. 2.6. Інвестиційна привабливість закладів готельно-ресторанного бізнесу\*

\*побудовано автором за даними [47]

## 5. Закриття проекту (надання фінансових коштів).

Для успіху в залученні інвестицій слід враховувати інвестиційну привабливість країна та регіону, де розташований ресторан чи готель, або готельно-ресторанний комплекс, а також мінімізувати ризики, попередити загрози, максимально використовуючи можливості бізнесу.

В основу процесу прийняття управлінських рішень інвестиційного характеру покладається оцінка і порівняння обсягу передбачуваних інвестицій і майбутніх грошових надходжень. Оскільки порівнювані показники належать до різних відліків часу, ключовою проблемою тут є проблема їх порівнянності. Сприймати її можна по-різному в залежності від існуючих об'єктивних і суб'єктивних умов: темпів інфляції, розміру інвестицій і генерування надходжень, горизонту прогнозування, рівня кваліфікації аналітика тощо [46, с. 31].

### **2.4. Вплив туристичної діяльності на стан охорони навколишнього середовища**

Сучасний готельно-ресторанний бізнес потребує екологізації: збереження довкілля, задоволення зростаючого попиту на екологічно безпечні продукти (товари і послуги), підтримання прагнення відвідувачів до здорового способу життя тощо.

Україна має найвищий інтегральний показник негативних антропогенних навантажень на природне середовище серед європейських країн. туристична діяльність завдає шкоди і природним, і культурним ресурсам. Тому застосування сталості для збереження під час постійної нищівної експлуатації природи стало чи не основним питанням сьогодення. Екологізація готельного та ресторанного бізнесу – це об'єктивна необхідність, яка зумовлює зростання ресурсоспоживання, нагромадження побутових відходів [48, с. 41].

Екологізація національної та світової економіки була проголошу у 2015 році в програмі «Сталого розвитку» Організації об'єднаних націй.

Н. Ганич та О. Гаталяк пропонують під екологізацією розуміти «науково-обґрунтовану діяльність людини, яка направлена на розумне управління процесом взаємодії людського суспільства з природним середовищем. Екологізацію можна визначити, як сукупність засобів і методів, які допомагають раціонально використовувати природні ресурси» [48, с. 41].

Що стосується готельно-ресторанного бізнесу, то можна стверджувати, що він завдає суттєвих збитків природному навколишньому середовищу. Так, і готелі, і ресторани споживають значні обсяги води та енергії, забруднюючи їх, вони накопичують величезні обсяги відходів. Ресурси, які вони споживають, акумулюються в готельно-ресторанному бізнесі, на шкоду місцевому населенню. Заклади готельно-ресторанного бізнесу спричиняють зміну структури ґрунтів через надмірну забудову, витоπτування та невпорядкований відпочинок на прилеглих територіях не завжди акуратних туристів, стихійною забудовою порушують природну гармонію навколишнього світу, засмічують навколишній простір, а їх відвідувачі часом несуть загрозу флорі та фауні тощо.

Екологізації готельно-ресторанного бізнесу сприяє ратифікація в Україні міжнародних конвенцій і декларацій щодо етичного кодексу туриста, відпочивальника з метою збереження існуючих та примноження туристичних ресурсів. На їх основі розробляються програми розвитку туризму у гармонії з навколишнім світом і його збереження, які передбачають розширення бізнесу не за рахунок будівництва нових закладів, а ширше використання наявного готельно-ресторанного фонду, залучення локальної мережі, застосування екологічних транспортних засобів, формування екологічного мислення та екологічної свідомості у туристів і місцевих мешканців.

У відповідності до концепції сталого розвитку екологізація готельно-ресторанного бізнесу повинна здійснюватись на основі таких принципів:

1. Мінімізація впливу на навколишнє природне середовище, його збереження і за можливості примноження.
2. Невтручання у місцеву культуру.
3. Сприяння економічному розвитку регіону розташування закладів.



4. Задоволення широкого спектру послуг.

5. Екологізація свідомості суспільства.

Набувають популярності екологічні готелі, які розташовані у екологічно чистій місцевості, намагаються мінімально втручатись у навколишнє природне середовище, пропагують здоровий спосіб життя і мінімально використовують природні ресурси. Вони використовують енергоощадну техніку, натуральні продукти, органічну продукцію тощо. Часто самі будівлі готелю зведені з використанням біорозкладних матеріалів.

Екологічні готелі, згідно з європейськими стандартами повинні відповідати наступним вимогам:

- мати систему екологічно чистого опалення;
- власні очисні споруди стічних вод;
- проводити класифікацію всіх відходів;
- використовувати електрику, що виробляється за допомогою безпечного для навколишнього середовища палива; для освітлення застосовувати економичні лампи;
- готувати їжу з екологічно чистих продуктів [48, с. 41].

Еко-ресторани готують страви з локальних екологічно безпечних сертифікованих продуктів. У приготуванні акцент робиться на молочних та рослинних білках. Скорочуючи споживання м'яса, або зовсім відмовляючись від нього.

Готелі та ресторани на добровільних засадах беруть участь в програмах екологічного маркування та екологічної сертифікації, що сприяє екологізації даного бізнесу, збереженню довкілля та привертає увагу потенційних клієнтів.

Для підтвердження екологічного спрямування діяльності заклади готельно-ресторанного бізнесу повинні пройти перевірку на відповідність стандарту з управління природокористуванням ISO 14001.

Серед найбільш авторитетних систем сертифікації готелів слід загадати Green Globe (Великобританія), Green Key (Данія), HAC Green Leaf (Канада),

Touristik Union International (Німеччина) тощо. Багато готелів сертифікується за стандартом LEED [49, с. 44].

Ці програми, переважно, здійснюють сертифікацію готелів та ресторанів, вносячи їх у міжнародну базу даних. Програма здійснює перевірку готельно-ресторанного бізнесу за рядом показників, які характеризують екологічність менеджменту в закладі, енерго- та водо збереження, формування екологічної свідомості у відвідувачів, персоналу та постачальників.

Процес екосертифікації в Україні розпочався у 2010 році. Серед львівських готелів, які пройшли екологічну сертифікацію слід виділити Reikartz Medievale, Reikartz Dworzec Premier Hotel Dnister. Reikartz Medievale дотримується принципів екологізації навіть у дрібницях. Заклад розширив сферу пропонованих послуг за рахунок транспортування та екскурсійного залучення виключно екологічно безпечним транспортом.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЛЬВІВЩИНИ

#### **3.1. Проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу Львівщини в умовах невизначеності та способи їх подолання**

Основне завдання готельно-ресторанного бізнесу на сьогоднішній день – це забезпечення виживання в прямому та переносному значенні, безпека бізнесу і людей (працівників).

Проблеми військового часу для готельно-ресторанного бізнесу є паніка, розірвання логістичних зв'язків, втрата працівників та клієнтів, втрата постачальників, необхідність фізичного виживання, волонтерство тощо.

Заклади готельно-ресторанного бізнесу, які продовжують працювати змушені були переформувати усі виробничі, логістичні, маркетингові та інші процеси, щоб забезпечити клієнтів послугами не гіршої якості та безпеку перебування.

Заклади готельно-ресторанного господарства з початку війни в багатьох містах України є центрами для розміщення переселенців, приготування гарячих обідів та організації харчування під час евакуації українських захисників і волонтерів з усіх районів країни, де тривають бойові дії. Готелі також надають складські приміщення для гуманітарної допомоги та інших заходів, направлених для підтримки постраждалих невійськових [54, с. 44].

Змінилась і структура відвідувачів закладів готельно-ресторанного бізнесу. На сьогоднішній день це, переважно, тимчасово переселені особи, які виїхали з окупованих територій чи територій, що перебувають під постійними обстрілами; представники компаній та дипломатичних установ, які переїхали до безпечніших територій і на перший час користуються послугами готелів та ресторанів; представники засобів масової інформації, волонтери, військовослужбовці тощо.

Пристосовуючись до нової реальності, готельно-ресторанний бізнес змушений шукати і запроваджувати нові стратегії розвитку (рис. 3.1).

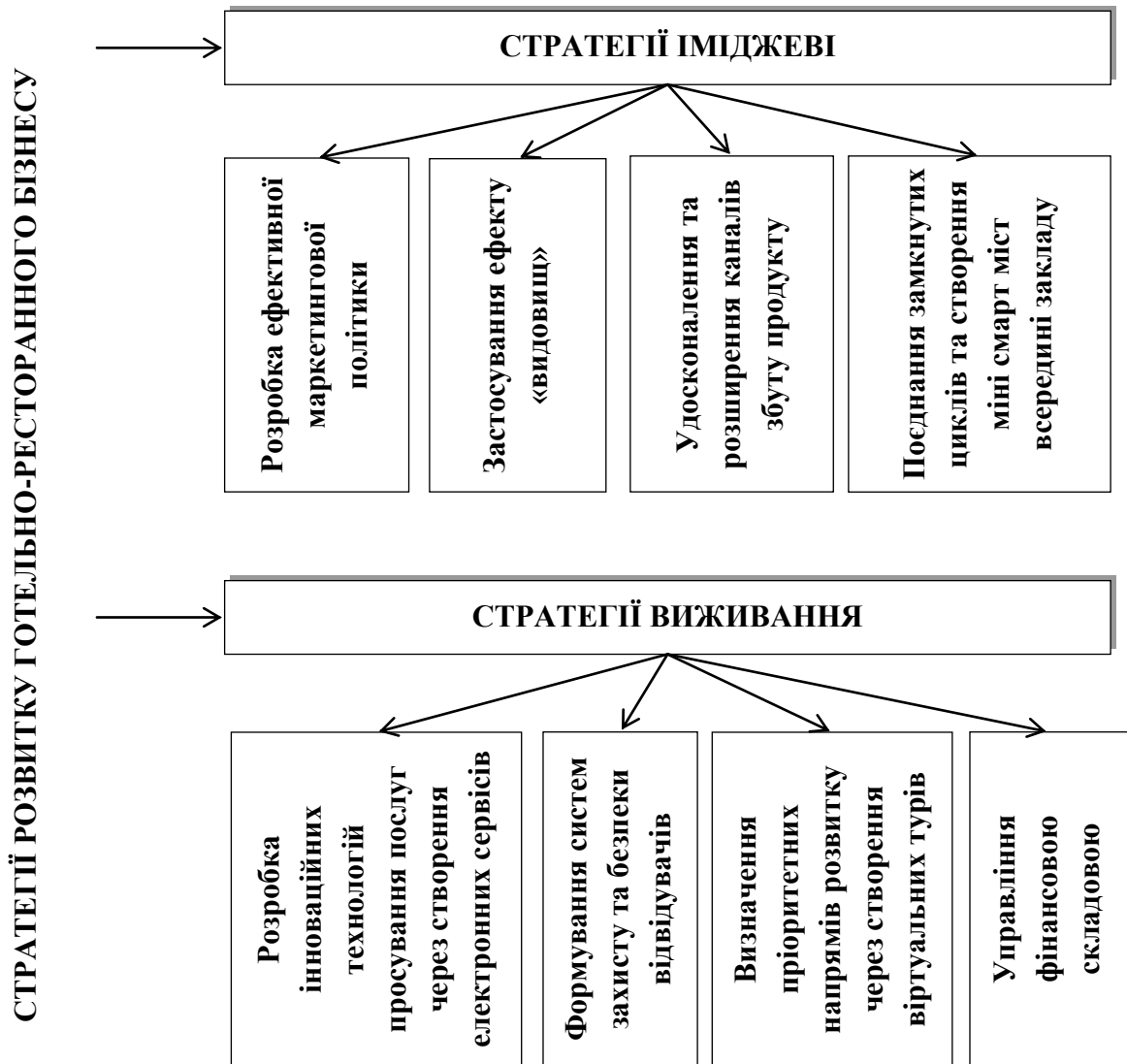


Рис. 3.1. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах невизначеності\*

\*сформовано за джерелом [52, с. 27]

Серед них слід виділити стратегію мінімізації витрат та оптимізації діяльності за рахунок зменшення чисельності персоналу (не на шкоду якості його підготовки та кваліфікації) та здешевлення продуктів (також не на шкоду їх якості). Важливо при цьому шукати нові способи привертання уваги клієнтів і утримання вже напрацьованої клієнтської бази. Корисним буде проведення

різноманітним заходів, висвітлення та популяризація їх у засобах масової інформації задля привертання уваги як до самого заходу, так і до закладу (готелю чи ресторану). Тому окремі заклади намагаються утримати ріст цін на свої послуги, або навіть знижувати їх, надають знижки для військових, волонтерів, людей в небезпеці чи стресовій ситуації, наймають психологів для роботи з персоналом, їх сім'ями та відвідувачами, дозволяють приводити до закладу домашніх тварин (чого раніше не дозволяли ні за яких умов). Ресторани та інші заклади харчування розширюють виробництво хлібобулочних виробів та випічки.

Підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанного бізнесу вимагає поєднання знань з функціонування цих двох складових бізнесу, створення комплексних закладів, які будуть більш конкурентоздатними на ринку, зможуть регулювати співвідношення «ціна-якість», і які за рахунок диверсифікації послуг матимуть змогу забезпечити прибутковість, чи не отримання збитків бізнесом.

Розумне місто всередині готельно-ресторанних комплексів – це концепція, в основі якої лежить місто, що використовує різноманітні інформаційні технології задля більш ефективного функціонування та відповідності потребам його жителів. Ідея такого міста полягає в тому, щоби завдяки збору інформації в режимі реального часу усі ресурси міста можна використовувати більш продуктивно. Це дозволяє економити кошти, раціональніше діяти та надавати сервіс вищого гатунку – тобто поліпшувати рівень життя споживачів послуг. Основною рушійною силою у побудові розумного міста є збір та обробка великої кількості даних (Big Data). Саме управління даними дозволить менеджменту готельно-ресторанного комплексу підвищувати якість обслуговування відвідувачів. Ідея полягає у тому, щоб охоплювати такі сфери клієнтів, як: безпека, транспорт, медичні послуги, комунальне господарство, благоустрій тощо. Джерелами даних служать відеокамери, різні датчики, сенсори, інформаційні системи, які впроваджуються у повсякденне життя [56].

Такого роду смарт міста повинні:

- мати на озброєнні інтелектуальні системи управління, які дозволяють оперативно збирати і передавати необхідну інформацію та реагувати на неї, приймаючи виважені управлінські рішення;
- використовувати датчики руху на світло діодах, які дозволяють економити до 80% електроенергії;
- створювати віртуальні платформи для залучення відвідувачів до управління готельно-ресторанним комплексом;
- використовувати системи «розумний будинок», що включає відеоспостереження з метою забезпечення відвідувачам безпечного перебування у готельно-ресторанному комплексі, управління освітленням, опаленням, показниками клімат-контролю;
- забезпечувати відвідувачів доступним швидкісним Wi-Fi, який в більшості європейських міст вже доступний у громадському транспорті, в публічних місцях, особливо у центі міста тощо;
- використовувати «розумний транспорт», що також насичений різноманітними датчиками не тільки, що регулюють технічні характеристики стану транспортного засобу чи його руху, а у зміни кліматичних показників, стану клієнтів тощо, щоб передавати таку інформацію менеджменту і швидкому реагуванню на загрози чи ризики;
- повідомляти про надзвичайні ситуації за допомогою SMS-повідомлень для убезпечення відвідувачів і попередження паніки серед них;
- використовувати кнопки екстреного реагування, що допомагає правоохоронним органам та іншим службам швидко реагувати на непередбачені події;
- використовувати автономне електропостачання, встановлюючи сонячні батареї;
- використання банківських платіжних карток, а на перспективу мобільних платежів для здійснення необхідних розрахунків.

Для залучення нових клієнтів заклади готельно-ресторанного бізнесу змушені застосовувати інноваційні методи. Особливо актуальним є застосування ІТ-технологій, можливість бронювання місць у закладі он-лайн, популяризація готелю чи ресторану у соціальних мережах, створення власного сайту, де відвідувачі зможуть отримати якнайповнішу інформацію про заклад та умови перебування у ньому, побачити віртуальний тур по закладу тощо.

Вагомою підтримкою для готельно-ресторанного бізнесу є підтримка з боку держави для постраждалих від військових дій, або надання різного роду пільг для зниження витрат (зменшення податкового тиску, пільгове кредитування та страхування, часткова компенсація зазнаних втрат).

Доцільно виокремити такі заходи, які неодмінно мають бути враховані у післявоєнному відновленні готельно-ресторанного бізнесу України, як:

- 1). підтримка держави та міжнародних організацій через розроблення та реалізацію різноманітних програм та проєктів;
- 2) усунення перебоїв у ланцюгах поставок;
- 3) орієнтація на здоровий спосіб життя;
- 4) орієнтація на надання бюджетних послуг [54, с. 45].

Загалом, готельно-ресторанний бізнес є вагомою частиною економіки країни, який зазнав значних втрат від пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення, який є визначальним для розвитку туризму, наповнення бюджету країни, формування іміджу країни на міжнародному рівні, і який потребує підтримки з боку держави і застосування інноваційних методів регулювання, управління та маркетингу.

Усі власники закладів готельно-ресторанного бізнесу абсолютно повністю усвідомлюють, що вижити, а в подальшому розвивати бізнес не можливо без застосування різноманітних інновацій як щодо організації та ведення бізнесу, управління ним, так і щодо розширення сфери пропонованих послуг за рахунок інноваційних продуктів.

### 3.2. Інновації в готельно-ресторанному бізнесі Львівщини

Інновації є об'єктом інноваційної діяльності готельного підприємства. Остання розглядається як комплекс дій та процесів, які пов'язані з формуванням ідеї нововведення, її обґрунтування, впровадження та оцінки ефективності для підприємства. тобто, інноваційна діяльність – це перетворення ідеї або винаходу в реальність, що у підсумку збільшує дохід підприємства чи посилює його конкурентні переваги. Обов'язковою умовою такого перетворення є наявність або додаткове залучення різних ресурсів. Відповідно, основними компонентами інноваційної діяльності є новації, інвестиції та нововведення. Ці три складові формують сферу інноваційної діяльності [55, с. 73].

Велике значення при цьому належить інноваційним методам управління закладом готельно-ресторанного бізнесу в комплексі та кожною сферою зокрема від формування ресурсного потенціалу до надання якісних послуг та сервісу і підтримання взаємозв'язку із відвідувачами, які вже отримали послугу чи товар.

Автоматизація системи управління та функціонування закладу готельно-ресторанного бізнесу дозволить максимально задовольнити потреби відвідувачів та автоматизувати сам процес надання послуг чи реалізації товарів (страв та напоїв), а також сприятиме зростанню іміджу закладу. Для даних цілей у готельно-ресторанному бізнесі широко застосовується автоматизована система управління закладом (АСУ або PMS – Property Management System). АСУ – це комплекс інтегрованих підсистем, що створюють ефективне середовище взаємодії співробітників, клієнтів і ділових партнерів – туристичних агентств, корпоративних клієнтів і туроператорів. Сьогодні ринок пропонує різноманітні PMS-системи. Найпоширенішою на вітчизняному ринку є система «Fidelio V8», що розроблена з застосуванням Інтернет-технологій: ASP (Application Server Provider) і «клієнт сервер» на основі SQL (Standart Query Language) [55, с. 74].



Fidelio V8 – це унікальна система управління готелем, включаючи усі етапи роботи: бронювання місць, поселення, організація ділових зустрічей, поселення гостей, ведення ділової документації та фінансової звітності тощо. Вона досить гнучка єдина база даних про усі сторони діяльності готелю. Ця система доступна, проста у використанні.

До її функцій належать:

- управління тарифною політикою, номерним фондом і обслуговуванням гостей;
- використання усіх існуючих каналів реалізації продукту готелю;
- налагодження фінансової звітності, контролю та аудиту;
- управління основними каналами надходження прибутку: номерний фонд, ресторан, бар, бізнес-цент, спа-салон тощо;
- організація проведення конференцій, ділових зустрічей, банкетів тощо;
- авторизація кредитних карток;
- контроль усіх датчиків та периферійних систем;
- реалізація програм для постійних відвідувачів та використання бонусних програм авіакомпаній;
- визначення комісійних платежів для тур агентств;
- надання можливості бронювання для груп відвідувачів;
- система розрахунків під лаштована під індивідуального відвідувача[55, с. 76]

Також для потреб управління та облікової роботи в закладах готельно-ресторанного бізнесу активно використовуються хмарні технології, які сприяють мінімізації витрат та автоматизації усіх процесів діяльності.

Імідж закладу готельно-ресторанного бізнесу має особливе значення для ефективності його роботи та подальшого розвитку. Адже один незадоволений відвідувач здатен перекреслити усі роки бездоганної роботи закладу і втрату клієнтів як постійних, так і потенційних. Тому для налагодження ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами, врахування їх запитів, визначення їх вражень про заклад, потреб часто використовується система CRM – Customer

Relationship Management. Система збирає дані про механізм побудови бізнес-процесів, накопичує дані про взаємовідносини з кожним клієнтом, здійснює управління інформацією про гостей, забезпечує механізм спілкування з відвідувачами, містить інструменти управління продажами, маркетингу взаємодії з клієнтами, здійснює процес обробки даних, контролює емоційну сторону взаємозв'язків з клієнтами. Система аналізує канали реалізації послуг та встановлює найбільш прибуткові, відслідковує дзвінки до клієнтів, нагадує менеджерам про важливі події і завдання. Програма дає змогу створити єдину клієнтську базу індивідуальних відвідувачів, групових, корпоративних замовників. Програма виступає також гарантією збереження цінної інформації від недобросовісної конкуренції та недобросовісної роботи персоналу закладу. Вона здатна оцінити роботу персоналу загалом та кожного зокрема.

Ще одним інноваційним напрямком управління закладом готельно-ресторанного бізнесу є запровадження системи ревеню-менеджменту, яка представляє собою метод формування цінової політики у відповідності до оцінки рівня попиту та його прогнозу з метою підвищення прибутковості бізнесу. Дана технологія має за мету збалансувати співвідношення попиту та пропозиції на продукцію закладів готельно-ресторанного бізнесу, а також співвідношення «ціна-якість продукту». Технологія сприяє найефективнішому застосуванню інструментів маркетингу, таких як: ціноутворення, позиціонування знижок та спеціальних пропозицій тощо. Вона сприяє побудові оптимальної моделі попиту на пропоновані закладом готельно-ресторанного бізнесу продукти та їх ціноутворення.

Важливим інноваційним заходом є використання Інтернет-маркетингу для просування свого продукту. Інтернет-маркетинг – це комплекс соціальних та управлінських процесів, які спрямовані на якнайповніше задоволення потреб споживачів у мережі Internet при формуванні пропозиції і системи обміну товарів і послуг за допомогою інформаційних комунікаційних технологій [53].

Найбільш поширеними напрямками використання Інтернет-маркетингу є веб-сайт, SEO – система засобів просування сайту, таргетинг, мобільний маркетинг, e-mail-маркетинг тощо [60, с. 142].

Функціями Інтернет-маркетингу для закладів готельно-ресторанного бізнесу є:

- швидкість усіх процесів (пошук партнерів, укладання угод, пошук клієнтів, ознайомлення з закладом, бронювання номера чи столика тощо);
- раціоналізація діяльності (оптимізація організаційної структури закладу, поєднання функціональних обов'язків та відповідальності);
- оптимізація інформаційних потоків;
- оптимізація діяльності (оптимальна структура продуктового асортименту (товарів і послуг), оптимізація політики ціноутворення – чітка відповідність ціна-якість, скорочення кількості посередників, оптимізація-скорочення збутових витрат) [53].

Заклади готельно-ресторанного бізнесу також активно застосовують можливість популяризувати заклад та SMM-просування його продукту в соціальних мережах. При цьому вагоме значення має наявність підготовленого персоналу, зайнятого лише даною ділянкою роботи, бо лише його систематична робота може забезпечити належний результат від здійснення даної роботи. У даному випадку позитивним рішенням є налаштування ретаргетингу з метою нагадування користувачам соціальної мережі про послуги, які їх цікавили раніше, і нагадуванням повернутись на сторінку закладу. Дієвим механізмом є також таргетинг, тобто реклама, що відповідає ключовим характеристикам середньостатистичного споживача послуг закладу готельно-ресторанного бізнесу (його стать, вік, уподобання, зацікавленості, рівень доходів, місце проживання, професія, рід занять тощо).

Використання SMM попри його прогресивність має і ряд недоліків, що несе певні ризики та загрози, тобто:

- існує імовірність обмеження доступу до даних користувачів Інтернет через необхідність захисту особистих даних;
- публікація online-контенту в соціальних мережах не регулюється українським законодавством, тому може легко поширюватись будь яка інформація, правдива і оманлива, образлива тощо;
- недостатність високопрофесійних спеціалістів з SMM, які будуть привертати увагу потенційних клієнтів до закладу готельно-ресторанного бізнесу;
- неправильний вибір контенту [62, с. 45].

Часто для роботи з соціальними мережами заклади готельно-ресторанного бізнесу використовують послуги аутсорсингових компаній, хоча при цьому слід прораховувати витрати і доходи від їх діяльності.

Цікавим і доволі ефективним моментом у запровадженні інновацій у діяльність готельно-ресторанного бізнесу є розширення спектру додаткових послуг, а саме створення книжки-розмальовки, в якій зображено готель, його територію, окремі інфраструктурні об'єкти. Таким чином відвідувачі зможуть створити приємний їм інтер'єр щодо кольору та наповнення, змінюватимуть розташування кімнат та їх омеблювання тощо.

Доцільно буде також внести до меню страви «5-10-20», які потребують мало часу на приготування (відповідно 5, 10 чи 20 хвилин), будуть при цьому якісними і свіжими. Це досить може стати досить популярною частиною меню. Адже завжди є відвідувачі, які поспішають, або просто не люблять довго чекати.

Позитивним моментом є проведення в закладах готельно-ресторанного бізнесу благодійних акцій для дітей, для постраждалих від війни, для воїнів, волонтерів тощо.

Зустрічаються знижки для клієнтів, які погоджуються приєднатись до проходження щодня 10 тисяч кроків, що рекомендовано всесвітньою організацією охорони здоров'я.

Облаштування в готелях кімнат повністю звукоізованих від зовнішніх звуків, надасть можливість відвідувачам міцно виспатись, якщо є така потреба.

Загалом усі інновації у готельно-ресторанному бізнесі слід розділити на технологічні (стосуються основних технологічних операцій при обслуговуванні відвідувачів закладів); економічні (автоматизація ключових моментів, зниження витрат ресурсів); інформаційні (збір інформації про основні процеси діяльності закладу, персонал, клієнтів, постачальників, посередників, конкурентів тощо); маркетингові (новітні маркетингові інструменти для залучення нових та втримання наявних клієнтів).

У світі серед інновацій зустрічаються надання можливості використовувати смартфон замість ключа, надання кави замість будильника, облаштування розумної підлоги, дзеркал з новинами дня, встановлення системи енергозбереження, застосування ароамаркетингу тощо [60, с. 94].

Дослідники визначають наступні напрями інноваційної діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу (табл. 3.1).

Рівень активізації інвестицій готельно-ресторанного бізнесу визначають такі групи факторів:

1. зовнішні (загальні та економічні): правові, політичні, тенденції запровадження інноваційної діяльності в державі, формування інфраструктури інновацій та ін.;

2. зовнішні (регіональні): відсоток застосування інноваційної діяльності підприємствами на регіональному рівні, обсяг інвестицій в інноваційну діяльність та їх структура на регіональному рівні, формування інноваційної інфраструктури, підтримка з боку регіональних органів влади питань інноваційної діяльності, привабливість регіону до запровадження інвестицій та ін.;

3. внутрішні: відношення підприємства в галузевому аспекті, державні дотації та запровадження системи пільг та всіх видів ресурсів, фінансова ситуація та результати діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу та ін. [57, с. 435].

Таблиця 3.1

Систематизація основних напрямів інноваційної діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу\*

інновації	характеристика
значні нововведення	Послуги, «нові в усьому світі», ринки яких ще точно не визначені та не мають розмірів. Такі інновації мають великий ступінь невизначеності та ризику з погляду просування на ринок
нові види діяльності	Нові послуги, традиційні для одних соціальних груп, які створюють можливість залучати до форми споживчої діяльності інші соціально-споживчі групи населення (інші ринкові сегменти)
нова послуга для існуючого ринку	Нова додаткова послуга на тому ж сегменті ринку для вже існуючих споживачів, яка раніше цією організацією сфери послуг не надавалася
розширення номенклатури пропонуваніх послуг	Додавання до існуючої лінії обслуговування послуг, що збільшують поточну пропозицію, розширення номенклатури послуг
покращення продукту	Покращення продукту складається зі зміни певних характеристик послуг, щоб забезпечити споживачам кращу якість або для збільшення цінності послуги (співвідношення ціна/якість). Перше реалізується у формі швидшого обслуговування або за допомогою додаткових властивостей, що покращують «зовнішній вигляд» послуги, сприяють зручності користування, забезпечують однорідність соціального складу споживачів. Другий напрям пов'язаний зі включенням до пакета звичайних послуг додаткової безкоштовної послуги
зміна стилю послуги	Категорія включає оновлення будівлі або приміщення, нову уніформу співробітників, новий логотип або слоган закладу тощо. Це нововведення у сфері послуг є доволі значущим і може бути зараховане до інновацій. У результаті формується новий імідж послуги та її виробника, їх нові якісні характеристики

\*Джерело [59, с. 30]

Застосуванню інновацій у діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу може перешкоджати ряд факторів, зокрема:

- застаріла матеріально-технічна база та брак фінансових ресурсів для її оновлення;
- нестача висококваліфікованого персоналу відповідно підготовленого;
- недосконалість законодавчої бази щодо ведення готельно-ресторанного бізнесу;
- недосконалість оцінки ефективності інноваційних заходів;

- відсутність необхідних ресурсів для впровадження інновацій;
- несприятливий інноваційний клімат;
- несприятлива політична ситуація в країні.

Разом із перешкодами на шляху інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу існують і фактори, які йому сприяють. До них належать:

- потреба в інноваційному продукті;
- створення бази даних та звітності щодо застосування інновацій;
- державне стимулювання наукових досліджень щодо інноваційного розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу;
- державне стимулювання закладів готельно-ресторанного бізнесу до запровадження інновацій;
- необхідність модернізації бізнесу та усунення недоліків у його роботі.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ

#### **4.1. Аналіз стану охорони праці і заходи покращення виробничої санітарії і гігієни праці у готельно-ресторанному бізнесі**

Одним із визначальних факторів діяльності готельно-ресторанного бізнесу є забезпечення охорони праці, виробничої санітарії та гігієни праці з метою попередження травматизму на виробництві, нещасних випадків, професійних захворювань і забезпечення безпеки працівників.

Заклади готельно-ресторанного бізнесу характеризуються певною специфікою, адже вони використовують досить багато приладів, обладнання, яке може бути небезпечним, і при цьому необхідно забезпечувати безпеку праці персоналу та безпеку відвідувачів закладу, яку не зобов'язані вчити та дотримуватись інструкцій з охорони праці, здоров'я та життя людини.

Травматизм та нещасні випадки на виробництві обертаються для бізнесу втратами часу, коштів, матеріальних ресурсів та праці; зростають страхові внески; ламається або знищується обладнання та інструменти, прилади, інвентар; знижується продуктивність праці; витрачаються кошти та час на проведення експертиз тощо.

Охорона праці передбачає також забезпечення безпеки продукту (продукції та послуг), збереження навколишнього природного середовища, безпеку відвідувачів та фірм посередників чи постачальників тощо.

Система управління охороною праці має за мету створення безпечних умов праці для персоналу та безпечних умов перебування в закладі для відвідувачів. Якщо працівник відчуває турботу про себе від керівництва закладу, відчувається захищеним і в безпеці, то він краще і продуктивніше працює, що забезпечує зниження витратності виробництва, зростання його прибутковості та загальної ефективності.

Загалом, охорона праці передбачає здійснення ряду заходів правового характеру, виробничо-організаційного, техніко-технологічного, соціально-



економічного, санітарно-гігієнічного, лікувально-профілактичного характеру для безпеки, збереження життя та здоров'я персоналу закладів готельно-ресторанного бізнесу.

Законодавча база щодо охорони праці в готельно-ресторанному бізнесі включає Закони України «Про охорону праці», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування», «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення», Кодекс цивільного захисту населення та інші пов'язані законодавчі акти.

Керівництво закладів готельно-ресторанного бізнесу зобов'язані гарантувати збереження здоров'я та життя, майна усіх людей, що перебувають в закладі: працюють у ньому чи знаходяться на відпочинку.

Загальне керівництво системою управління охороною праці в закладах готельно-ресторанного бізнесу здійснює роботодавець (директор). Він також відповідає і за результативність роботи бізнесу, його прибутковість, що тісно пов'язано з рівнем охорони праці.

Директор в межах своїх повноважень створює в закладі відповідні служби; призначає для керівництва ними відповідальних осіб; затверджує інструкції щодо їх роботи, охорони праці, дотримання техніки безпеки, попередження психологічного тиску, булінгу, домагань, посягань на здоров'я, життя та гідність персоналу та відвідувачів, дотримання санітарно-гігієнічних правил, спецодягу тощо; контролює їх дотримання; затверджує графіки навчання та перевірки знань щодо охорони праці та попередження травматизму і нещасних випадків на виробництві; організовує проведення періодичних медичних оглядів тощо.

Закон України «Про охорону праці» забезпечує усім працівникам, в тому числі персоналу закладів готельно-ресторанного бізнесу право на безпечну працю, що не завдає шкоди їх здоров'ю та не створює загроз їх життю. Зазначений закон також регулює взаємовідносини працівників з роботодавцями щодо безпеки та гігієни праці, виробничого травматизму тощо.

Основними небезпеками для персоналу на робочих місцях у закладах готельно-ресторанного бізнесу є імовірність негативного впливу теплових, парових та електроприладів, шуму, вібрації, поранення гострими предметами, перевтома від довгого стояння – «праця на ногах», а також агресивні, конфліктні клієнти тощо.

Роботодавці згідно законодавства також повинні слідкувати за недопущенням випадків дискримінації чи булінгу працівників за будь-якою ознакою.

Права на охорону праці забезпечуються в однаковій мірі усім працівникам на усіх етапах залучення їх у виробничий процес: на етапі підписання трудового договору, безпосереднього залучення у виробничий процес та на етапі розірвання трудового договору.

Згідно закону України «Про охорону праці» допускається залучення неповнолітніх до виробничого процесу, окрім важких, підземних робіт та робіт, що пов'язані з шкідливими чи небезпечними умовами праці. Заборонено використовувати працю неповнолітніх у нічний час, у вихідні та понаднормово. Не можна доручати неповнолітнім виконувати завдання, пов'язані з підніманням важких речей понад норму. Слід обережно залучати неповнолітніх осіб до робіт, пов'язаних з використанням небезпечних пристроїв (електричні м'ясорізки), пекарських машин, підіймальних машин, транспортних засобів тощо.

Часом виникають проблеми з оплатою праці персоналу закладів готельно-ресторанного бізнесу через труднощі об лікування відпрацьованого ними часу. Так, часом виникає необхідність зустрічі з клієнтами до або після робочої зміни працівника, бувають додаткові чергування, працівники витрачають свій вільний час на вивчення та впровадження інновацій у діяльність готельно-ресторанного бізнесу, відвідування тренінгів, дегустацій, майстер-класів, на поїздки, пов'язані із виробничою діяльністю тощо. Усе це поза виробничий час, який важче обліковувати. Хоча, у цей час працівники також потребують забезпечення безпечних умов праці.

Така діяльність повинна вважатись відпрацьованим часом, якщо вона здійснювалась на вимогу роботодавця, або за його сприяння, і відповідно оплачуватись. Доцільно передбачити зазначене в трудовому договорі.

Закон України «Про охорону праці» гарантує працівникам право на отримання пільг та компенсацій за роботу в важких та шкідливих умовах, що має бути передбачено у трудовому договорі. Певними пільгами у готельно-ресторанному бізнесі можна вважати право працівників на проживання та харчування працівників в рахунок оплати праці по собівартості. Часто роботодавці забезпечують працівникам транспортування на роботу і з роботи додому, догляд за дітьми за потреби тощо.

Певну проблему, яка не регулюється чинним законодавством, у готельно-ресторанному бізнесі створюють конфліктні, а часом і небезпечні клієнти. Окрім того, психологічному тиску, іншого роду домаганням персонал закладів готельно-ресторанного бізнесу може піддаватись і з боку керівництва закладу, і з боку інших працівників.

Оптимальним способом вирішення даної проблеми, є прийняття та запровадження в кожному закладі готельно-ресторанного бізнесу внутрішнього протоколу, розпорядження, порядку дій у випадках переслідування працівників, різного роду домагань, психологічного тиску. Документ повинен містити роз'яснення щодо порядку вчинення дій у кожному випадку, способу з'ясування обставин справи, конфіденційності інформації та способу притягнення до відповідальності винних осіб.

Заклади готельно-ресторанного бізнесу встановлюють чіткі правила щодо зовнішнього вигляду та одягу персоналу задля підтримання власного іміджу, попередження виробничого травматизму та нещасних випадків, булінгу, дискримінації, психологічного тиску, домагань. Вимоги щодо одягу та зовнішнього вигляду персоналу мають бути чітко прописані у внутрішній документації закладу готельно-ресторанного бізнесу та у вільному доступі усіх працівників.

Зазначені вимоги можуть відрізнятись для працівників кухні, що обумовлено особливостями роботи з небезпечними приладами, покоївок та обслуговуючого персоналу, що безпосередньо контактує з відвідувачами тощо. Певні проблеми може створювати наявність пірсингу, татуювань, бодіарту тощо у персоналу, що може не влаштовувати роботодавців. Такі елементи самовираження роботодавці можуть вимагати ховати під одягом.

Працівники повинні брати активну участь у забезпеченні безпечних умов праці, при розробці профілактичних заходів, санітарно-гігієнічних, контрольних тощо. Працюючи безпосередньо на місцях працівники краще обізнані з ризиками, що пов'язані з конструкцією меблів, дефекти машин та приладів, перебої в роботі, небезпечні випадки та їх причини тощо.

Керівник та власник закладу готельно-ресторанного бізнесу зобов'язаний забезпечити працівникам та відвідувачам безпечні умови праці та відпочинку, застосування заходів попередження захворювань у персоналу та надання необхідної медичної допомоги, проведення профілактичних медоглядів, систематичного оздоровлення працівників та здорового способу життя для відвідувачів тощо.

У випадку втрати працездатності через настання професійного захворювання чи нещасного випадку керівник закладу готельно-ресторанного бізнесу зобов'язаний скерувати працівника до медичного закладу для лікування та встановлення, в разі потреби, групи інвалідності.

Окрім цього, усі працівники не залежно від галузі національної економіки підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які призвели до втрати працездатності.

Згідно нормативних документів у закладах готельно-ресторанного бізнесу особливо ретельно зобов'язані дотримуватись санітарно-гігієнічних норм та правил поведінки, які мають за мету попередити негативний вплив шкідливих виробничих чинників на здоров'я працівників та відвідувачів,

забезпечити їх гранично допустиму концентрацію та не допускати її перевищення.

До критеріїв оцінки мікроклімату на робочих місцях у закладах готельно-ресторанного бізнесу відносяться: температурний режим, рівень вологості, швидкість руху повітря, рівень шуму та вібрації, запилення, рівень освітлення, особиста гігієна персоналу тощо. Їх недотримання може спричинити погіршення самопочуття, перевтому, зниження працездатності і т.п.

Санітарно-гігієнічні правила та норми вимагають від персоналу закладів готельно-ресторанного бізнесу дотримання норм використання обладнання та інвентарю, вчасного видалення відходів, здійснення заходів захисту від шкідників та комах, підтримання чистоти приміщень, місць загального користування та прилеглої території, зберігання в чистоті та вчасного прання білизни, скатертин, форми і т.д.

Готелі та ресторани повинні бути забезпечені питною водою належної якості.

Засоби дезінфекції, миючі засоби та інші повинні мати сертифікат якості, відповідності нормам та застосовуватись згідно вимог.

Обладнання та інвентар у закладах готельно-ресторанного бізнесу повинні використовуватись за призначенням та відповідно до правил експлуатації.

Рівень звуку, шуму та вібрації має відповідати встановленим вимогам.

Усі послуги, які надають заклади готельно-ресторанного бізнесу, основні та додаткові, повинні бути сертифікованими.

Згідно законодавчих норм та внутрішніх інструкцій закладів готельно-ресторанного бізнесу працівники зобов'язані дотримуватись правил та інструкцій з охорони праці та життєдіяльності власної та відвідувачів. Про настання нещасного випадку, травмування персоналу чи відвідувачів кожен працівник зобов'язаний негайно повідомляти безпосереднє керівництво.

Для попередження надзвичайних ситуацій заклади готельно-ресторанного бізнесу користуються автоматизованим робочим місцем Охорона

праці». Завдяки цьому заклади готельно-ресторанного бізнесу можуть вести облік персоналу, створювати базу даних характеризуючи ознак робочих місць щодо умов праці, складати графік проведення медоглядів тощо. Ця інформація сприяє прийняттю відповідних рішень щодо визначення категорій працівників, яких слід забезпечити першочергово засобами індивідуального захисту, кому слід надати компенсацію працю в шкідливих умовах, створення графіків проведення інструктажів з охорони праці, перевірки засвоєння знань та контролю за їх дотриманням тощо.

У закладах готельно-ресторанного бізнесу застосовують також системи охоронної сигналізації: електронні замки, відеоспостереження, система управління інженерним життєзабезпеченням, системи оповіщення про настання надзвичайного випадку як то пожежа, потоп тощо. Усі вони з'єднані в єдину систему, а оповіщення про настання певних критичних випадків надходить до єдиної диспетчерської.

У закладах готельно-ресторанного бізнесу працює також система Enterprise Building Integration (EBI), яка покликана створити безпечне та комфортне середовище перебування відвідувачів та персоналу.

У закладах готельно-ресторанного бізнесу також приділяють значну увагу технічним засобам кібербезпеку, захисту від злочинців, крадіжок з боку персоналу, відвідувачів чи сторонніх осіб тощо.

Дотримання усіх заходів безпеки для персоналу та відвідувачів закладів готельно-ресторанного бізнесу сприятиме зацікавленню туристів та турагентств даним закладом та покращенню його іміджу.

#### **4.2. Пожежна безпека у готельно-ресторанному бізнесі**

Безпека здоров'я та життя персоналу та відвідувачів включає також забезпечення протипожежної безпеки. Попередження пожеж у закладах готельно-ресторанного бізнесу важливо з огляду на перебування і тимчасового проживання у них одночасно великої чисельності осіб.

Вимоги пожежної безпеки законодавчо закріплені у таких документах: Державні будівельні норми (ДБН) В.2.2-20:2008 «Готелі», ДБН В.1.1.7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва», ДБН В.2.2.-9:2018 «Громадські будинки та споруди», ДБН В.2.5-56-2014 «Системи протипожежного захисту», Правилах пожежної безпеки в Україні.

У закладах готельно-ресторанного бізнесу пожежі часто виникають через необережність персоналу чи відвідувачів, недотримання ними правил пожежної безпеки.

Усі причини пожеж часто об'єднують у групи:

- пожежі під час реконструкції будівель, будівництва нових приміщень чи ремонту вже існуючих приміщень;
- пожежі внаслідок порушення правил експлуатації електромереж та електроприладів;
- пожежі від ламп електророзжарювання;
- пожежі, що виникають у кухонних приміщеннях;
- пожежі у пральнях;
- пожежі у зонах перебування відвідувачів.

Особливу небезпеку створюють відвідувачі, оскільки територія закладу їм погано відома, вони не знають евакуаційних шляхів, в від нерозуміння ситуації може виникнути паніка, яка створить додаткову небезпеку для них самих та персоналу закладу готельно-ресторанного бізнесу.

Джерелами займання часто бувають конструкції інтер'єру, виготовлені з легкозаймистих матеріалів, електромережа, електроприлади. Багато нових закладів створюються у приміщеннях старих будівель, що часто не відповідають технічним нормам, які сильно зношені. Причиною пожежі може бути і навмисний або випадковий підпал, а причиною збільшення чисельності постраждалих внаслідок пожежі часто є недотримання вимог щодо облаштування евакуаційних шляхів та виходів.

Пожежі небезпечні рядом різноманітних чинників, які поглиблюють її наслідки:

- скупчення значної чисельності людей в закритому просторі, настання паніки;
- незнання відвідувачами мови, якою проводять оповіщення;
- задимлення, навантаження на органи дихання та зір; втрата орієнтації людьми;
- підвищення температури, термічні опіки;
- значне навантаження приміщень внаслідок задимлення та нагрівання;
- горіння предметів інтер'єру, меблів, речовин та матеріалів;
- швидке поширення вогню;
- обвал будівельних конструкцій;
- горіння небезпечних речовин, які від нагрівання виділяють шкідливі хімічні речовини;
- імовірність вибуху та поширення летких токсичних речовин;
- пошкодження електромереж та підвищення небезпеки ураження електричним струмом;
- несправність системи виявлення пожежі та оповіщення персоналу та відвідувачів;
- блокування дверей;
- невідповідність встановленим нормам вентиляційної системи;
- відсутність або ненадійність захисних перерізів між приміщеннями;
- запізнений виклик пожежних тощо.

Правила протипожежної безпеки вимагають від керівництва закладів готельно-ресторанного бізнесу розробки та впровадження необхідних організаційно-технічних заходів попередження та протидії. Слід забезпечити відповідність облаштування будівель та приміщень Правилам пожежної безпеки в Україні. Зокрема, будівельні матеріали та предмети інтер'єру, меблі повинні відповідати вимогам НАПБ Б.03.002-2007.

У кожному закладі готельно-ресторанного бізнесу слід призначити відповідального за пожежну безпеку та окремих відповідальних у кожному структурному підрозділі; розробити положення та інструкції для внутрішнього



використання щодо дотримання правил протипожежної безпеки; облаштувати систему оповіщення про виникнення пожежі.

У разі виникнення пожежі відповідальні особи зобов'язані з'ясувати причину пожежі, по можливості ліквідувати її, або викликати відповідну службу, почати евакуацію людей (відвідувачів та персоналу), застосувати заходи попередження поширення вогню тощо.

Наказом директора закладу готельно-ресторанного бізнесу призначається особа відповідальна за стан електрогосподарства закладу. Засобами захисту від ураження струмом можуть слугувати ізоляція проводів, заземлення, занулення, захисне відключення, загороджувальні системи, сигналізація, попереджувальні знаки, засоби захисту тощо. До роботи з електроприладами допускаються особи, які пройшли відповідний інструктаж та перевірку засвоєння вивченого матеріалу.

Заклади готельно-ресторанного бізнесу включають приміщення різного рівня протипожежної безпечності: кухня, обідня зала, номерний фонд, комори, складські приміщення, конференц-зали, автостоянки, фізкультурно-оздоровчі комплекси, бані та сауни, торгові приміщення. У зв'язку із цим виникає потреба у їх розмежуванні протипожежними перешкодами та забезпечення кожного з них окремими шляхами евакуації.

Додаткову небезпеку створює наявність у закладах готельно-ресторанного бізнесу великих просторих приміщень, як обідня зала, фізкультурно-оздоровчий комплекс, конференц-зал тощо, через які швидше поширюється пожежа.

Конструктивні, інженерно-технічні та планувальні вимоги до будівель готелів та ресторанів повинні забезпечувати швидку евакуацію відвідувачів та персоналу у безпечну зону; безперешкодний доступ до приміщень пожежних та пожежного обладнання; можливість проведення заходів з порятунку людей; попередження поширення пожежі на сусідні будівлі та споруди тощо.

Для попередження втрати та захисту від пожежі майна відвідувачів, персоналу та закладу готельно-ресторанного бізнесу необхідно облаштувати

згідно встановлених вимог належні перекриття між приміщеннями, евакуаційні шляхи, вогнезахисні склади; встановити та налагодити належну роботу системи виявлення пожежі та системи оповіщення людей про виникнення пожежі; забезпечити наявність та застосування засобів індивідуального захисту людей від негативних чинників пожежі; використовувати при будівництві та реконструкції будівель, приміщень та споруд пожежобезпечні будівельні матеріал; забезпечити наявність в закладі автономних установок для гасіння пожеж тощо.

Керівництво закладів готельно-ресторанного бізнесу зобов'язане забезпечити безпечну евакуацію відвідувачів та персоналу внаслідок належного облаштування евакуаційних шляхів; забезпечення безперешкодного руху людей через евакуаційні виходи; застосування звукової, світлової та мовної системи оповіщення про виникнення пожежі; налагодження управління рухом людей та діями персоналу.

При облаштуванні евакуаційних шляхів відходу в безпечні місця слід врахувати, що час евакуації людей від моменту виявлення пожежі до переправлення відвідувачів та персоналу у безпечне місце має відповідати нормативу пожежної безпеки. Відвідувачі та персонал закладу готельно-ресторанного бізнесу повинні бути забезпечені засобами індивідуального захисту та само порятунку.

Також необхідно ознайомлювати усіх відвідувачів з правилами пожежної безпеки та схемою евакуаційних шляхів і виходів, які повинні розміщуватись на видимих місцях в кожному номері готелю українською та іноземною мовою.

Усі ці заходи в комплексі мають за мету попередження виникнення пожеж, захист відвідувачів та персоналу від пожеж та їх наслідків, зниження травматизму та летальних випадків.

### **4.3. Інструкція з охорони праці та пожежної безпеки у готельно-ресторанному бізнесі**

Інструкція з охорони праці та техніки безпеки у закладах готельно-ресторанного бізнесу розробляється для кожної категорії працівників. Вона є нормативним документом, де зазначені вимоги щодо охорони праці та техніки безпеки під час виконання працівником функціональних обов'язків.

Інструкція повинна містити наступні розділи:

1. Загальні положення.
2. Вимоги безпеки до початку роботи.
3. Вимоги з безпеки під час виконання робіт.
4. Вимоги з безпеки після виконання роботи.
5. Вимоги безпеки в аварійних ситуаціях.

У розділі «Загальні положення» міститься інформація щодо регулюючих нормативних документів, вимог до претендента на посаду, обов'язків з охорони праці та техніки безпеки при виконанні функціональних обов'язків, переліку шкідливих виробничих факторів, спецодягу та засобів індивідуального захисту.

Вимоги безпеки перед початком роботи передбачають перелік заходів безпеки, які слід здійснити перед початком роботи, для забезпечення безпечних умов праці та безпеки відвідувачів. Зокрема, слід одягнути спецодяг, підготувати обладнання та інвентар, перевірити санітарно-гігієнічний стан робочого місця тощо.

Згідно вимог безпеки під час виконання роботи працівник зобов'язаний дотримуватись своїх функціональних обов'язків, слідкувати за правилами експлуатації обладнання та інвентарю, дотримуватись правил охорони праці та техніки безпеки. У даному розділі також зазначається перелік дій, які ні в якому випадку не можна вчиняти.

Вимоги по закінченню роботи вимагають від працівника виконання ряду обов'язкових дій, як от відключення усіх електроприладів, прибирання робочого місця, покласти на зберігання або віддати у прання спецодяг,

передати зміну іншому працівникові, повідомити безпосереднє керівництво про несправності та надзвичайні події.

Вимоги безпеки в аварійних ситуаціях передбачають порядок дій працівника при аварійних ситуаціях, у разі виникнення пожежі, ураженні струмом, при пораненні, переломах, вивихах, ударах, розтягненнях, теплових опіках, кровотечі та інших нещасних випадках чи травмах себе, інших працівників чи відвідувачів тощо.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити ряд висновків:

1. Сфера послуг, зокрема готельно-ресторанний бізнес, вийшла на перше місце в економічній діяльності, залишивши позаду видобувну сферу та сферу виробництва. Готельно-ресторанний бізнес представляє собою вагому складову сфери послуг, яка характеризується високим рівнем динамічності та конкуренції. Підприємства готельно-ресторанної сфери надають комерційні послуги з розміщення та харчування, до яких висувують підвищені вимоги щодо якості та своєчасності.

2. Суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу є підприємці, що надають послуги щодо розміщення, харчування, транспортування, телекомунікації та інші додаткові послуги і продукти. Об'єктами готельно-ресторанного бізнесу є товари та послуги, що пропонуються його суб'єктами. Специфіка готельно-ресторанного бізнесу полягає в наданні споживачам матеріального та нематеріального продукту (товару та послуги), що має як споживчу вартість, так і вартість. Це певна гібридна форма: товар – кулінарна продукція і послуга – організація харчування і задоволення потреб споживачів щодо обслуговування, стилю, меню ресторану, навіть щодо його розміщення та транспортної доступності тощо.

3. Класифікаційними ознаками закладів готельно-ресторанного бізнесу можуть виступати обсяг та якість послуг, співвідношення «ціна-якість», кількість зірок у закладу чи шеф-кухаря, рівня кваліфікації обслуговуючого персоналу, матеріально-технічне забезпечення тощо. Загалом різні дослідники мають як окремі підходи до класифікації підприємств готельно-ресторанного бізнесу, так і спільні. Так, заклади готельно-ресторанного бізнесу переважно класифікують за рядом спільних ознак, проте виділяються специфічні класифікаційні ознаки окремо для готелів і ресторанів.

4. Серед підходів, що застосовуються в управлінні готельно-ресторанним бізнесом, окремі автори виділяють ситуаційний; функціональний

підхід; маркетинговий; нормативний; системний; менеджерський; цільовий; інноваційний та комплексний підхід.

5. Історія становлення та розвитку готельно-ресторанного бізнесу тісно пов'язана із подорожами: зміною їх інтенсивності, відстані, частоти тощо. Подорожуючи, будучи далеко від дому люди потребують притулку (тимчасового місця проживання), відпочинку та харчування. Виділяють наступні етапи розвитку готельно-ресторанного бізнесу: стародавній; середньовіччя; новий час та сучасність.

6. Ефективність будь якого бізнесу, в тому числі готельно-ресторанного, значною мірою залежить від якості управління, що визначається поставленими цілями діяльності. Планування, моніторинг, контроль та досягнення цілей діяльності перевіряються за системою відповідних показників, що виступають лакмусовими папірцями здійснюваного дослідження. Встановлення цілей, що визначаються системою показників, забезпечує власникам бізнесу зростання ефективності діяльності. У готельно-ресторанному бізнесу система показників повинна охоплювати усі напрями діяльності, формуючи за кожною з них відповідні групи контрольних показників.

7. Львівщина характеризується значною привабливістю для туристів як один із вагомих туристичних центрів. Вона стабільно утримує попит на свої туристичні, готельно-ресторанні послуги протягом року, не підпадаючи під вплив сезонності. Привабливість готельно-ресторанного бізнесу Львівської області для подорожуючих та відпочиваючих як внутрішніх, так і зовнішніх обумовлюється вигідним транспортно-географічним розташуванням, сприятливими природно-кліматичними умовами, наявністю значної розвинутої мережі санаторіїв та баз оздоровлення і відпочинку, цікавістю культурної та історичної спадщини, віднесення багатьох пам'яток до спадщини ЮНЕСКО, наявністю відповідної готельно-ресторанної мережі.

8. Перебуваючи в занедбаному стані, що залишилась як насліддя від радянських років, готельно-ресторанна інфраструктура з часі становлення

незалежної України постійно стрімко розвивається. Оновлення відбуваються в усіх сферах діяльності готельно-ресторанного бізнесу: оновлюється матеріально-технічна база, підвищується рівень підготовки персоналу, розширюється спектр послуг тощо.

9. Проте, останні роки стали потужним ударом по готельно-ресторанному бізнесі і Львівщини, і України загалом. Спочатку зменшилась чисельність туристів і відвідувачів у зв'язку із пандемією COVID-19, а потім завдало збитків даній сфері повномасштабне вторгнення росії на наші землі. Потрохи ринок готельно-ресторанних послуг оговтується від втрат, приблизно 69% кафе та ресторанів відновили свою роботу. У Львові та області кількість ресторанів та кафе у порівнянні з початком повномасштабного вторгнення зросла приблизно на 30%.

10. Хоча доходи готельно-ресторанного бізнесу Львівщини в зв'язку із рядом несприятливих чинників частково скорочується: у 2020 році в порівнянні з 2019 роком доходи від тимчасового розміщування та організації харчування скоротились на 66,5%, а у 2021 році в порівнянні з 2020 роком з послабленням карантинних заходів доходи готельно-ресторанного бізнесу Львівської області підвищились у 2,1 рази за даними Головного управління статистики у Львівській області. Відбувається часткова активізація готельно-ресторанного бізнесу у Львівській області. У III кварталі 2021 року частка доходів готельно-ресторанного бізнесу області в загальних доходах від наданих усіх видів послуг збільшилась в порівнянні з I кварталом 2021 року.

11. Щодо ресторанного бізнесу, то слід зазначити, що Львівщина характеризується найвищим показником насиченості закладами ресторанного господарства (30,16), в той час як у Київській області даний показник становить 26,05. Специфіка даного регіону і його популярність серед туристів як внутрішніх, так і зовнішніх – іноземних, сприяє розвитку ресторанної справи. Якщо є попит, то ринок намагається якнайповніше його задовольнити. Ресторанний бізнес використовує різноманітні способи розвитку: використання відомих брендів, підвищення якості обслуговування, якості пропонованих

страв та розширення їх асортименту, унікальність пропонованих страв, залучення іменитих шефів, орієнтація на економ-клас та середній рівень, пропозиція здорової їжі, спеціалізація на стравах для ваганів, налагодження доставки їжі тощо.

12. SWOT-аналіз закладів готельно-ресторанного бізнесу Львівської області показав ті сильні сторони, які слід використати для заволодіння більшою часткою ринку; слабкі сторони діяльності, які можуть перешкоджати розвитку цих підприємств, і які слід усувати; можливості та загрози, які є зовнішніми чинниками, на них неможливо безпосередньо вплинути, і тому вони потребують пристосування та адаптації.

13. Протягом останніх років на Львівщині скорочуються обсяги інвестицій, особливо в готельно-ресторанний бізнес. Якщо загальний обсяг капітальних інвестицій протягом 2018-2020 рр. не зазнав значних скорочень (зниження становило 18,6%), то частка інвестицій у готельно-ресторанний бізнес за аналогічний період залишалась хоч і невеликою, проте коливалась навколо одного рівня: у 2018 році вона становила, 0,9%, у 2019 році – 0,7%, а у 2020 році – 0,8%. При цьому акценти інвестування переносяться на готельний бізнес, залишаючи позаду ресторанний бізнес, який втратив свою привабливість через ряд об'єктивних причин: пандемія, карантинні обмеження, війна, військовий стан, неактуальність ресторанних послуг тощо. Так, обсяг інвестицій в сферу тимчасового розміщування не зазнав суттєвих змін (за період 2018-2020 рр. він скоротився на 4,8%), а от обсяг капітальних інвестицій в діяльність із забезпечення стравами та напоями скоротився у 3,5 рази за аналізований період.

14. Готельно-ресторанний бізнес завдає суттєвих збитків природному навколишньому середовищу. Так, і готелі, і ресторани споживають значні обсяги води та енергії, забруднюючи їх, вони накопичують величезні обсяги відходів. Ресурси, які вони споживають, акумулюються в готельно-ресторанному бізнесі, на шкоду місцевому населенню. Заклади готельно-ресторанного бізнесу спричиняють зміну структури ґрунтів через надмірну



забудову, витоптування та невіпорядкований відпочинок на прилеглих територіях не завжди акуратних туристів, стихійною забудовою порушують природну гармонію навколишнього світу, засмічують навколишній простір, а їх відвідувачі часом несуть загрозу флорі та фауні тощо.

15. Пристосовуючись до нової реальності, готельно-ресторанний бізнес змушений шукати і запроваджувати нові стратегії розвитку. Підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанного бізнесу вимагає поєднання знань з функціонування цих двох складових бізнесу, створення комплексних закладів, які будуть більш конкурентоздатними на ринку, зможуть регулювати співвідношення «ціна-якість», і які за рахунок диверсифікації послуг матимуть змогу забезпечити прибутковість, чи не отримання збитків бізнесом.

16. Для залучення нових клієнтів заклади готельно-ресторанного бізнесу змушені застосовувати інноваційні методи. Особливо актуальним є застосування ІТ-технологій, можливість бронювання місць у закладі он-лайн, популяризація готелю чи ресторану у соціальних мережах, створення власного сайту, де відвідувачі зможуть отримати якнайповнішу інформацію про заклад та умови перебування у ньому, побачити віртуальний тур по закладу тощо.

17. Вагомою підтримкою для готельно-ресторанного бізнесу є підтримка з боку держави для постраждалих від військових дій, або надання різного роду пільг для зниження витрат (зменшення податкового тиску, пільгове кредитування та страхування, часткова компенсація зазнаних втрат).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Домбик О. М. Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2013. Вип. 15. С. 64-66.
2. Готельно-ресторанний бізнес : навч. посібник / ред. О. А. Ніколайчук. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2022. 250 с.
3. Маначинська Ю. А. сутність і специфіка готельних послуг, класифікація засобів розміщення туристів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2010. Вип. 4. С. 211-217.
4. Економіка готельно-ресторанного господарства : навч. посібник / С. А. Александрова, Л. В. Оболенцева, В. Ю. Світлична. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 142 с.
5. Про туризм : Закон України № 324/95-ВР від 15.09.1995 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>
6. Сфера гостинності Буковини в кризових умовах : стан та перспективи розвитку : монографія / колектив авторів за заг. ред. д.е.н., професора Кифяка В. Ф. Чернівці : Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2021. 220 с.
7. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посіб. : / за заг. ред. д.е.н., проф.. В. Я. Брича. Київ : Вид-во Ліра-К, 2020. 484 с.
8. Організація готельно-ресторанної справи : наук.-допом. бібліогр. покажч. : / [упоряд. О. В. Олабоді, Т. П. Фесун]. Київ : НУХТ, 2021. 213 с.
9. Могилова А. Ю., Будашко В. О. особливості маркетингу у готельно-ресторанному бізнесі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 17. Ч.2. С. 72-75.
10. Полінкевич О. М. Маркетинг туризму та готельно-ресторанної справи : навч. посібник. Луцьк : ЛНТУ, 2022. 288 с.
11. Дослідження та оптимізація економічних процесів в готельно-ресторанному бізнесі : кол. монографія / за ред. Н. В. Якименко-Терещенко, Є. М. Строкова. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 100 с.

- 12.Факторальні складові розвитку туристичного і готельно-ресторанного бізнесу : кол. монографія / за ред. проф. М. Д. Балджи. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2022. 270 с.
- 13.Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі : монографія / Н. Л. Савицька, Г. Л. Чміль, Н. М. Джгуташвілі. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2021. 209 с.
- 14.Теоретичні, економічні та практичні аспекти готельно-ресторанної справи : бібліографічний огляд / уклад. Д. В. Ткаченко ; за ред. О. О. Цокало. Миколаїв : МНАУ, 2023. 77 с.
- 15.Організація готельно-ресторанної справи : рекомендаційний покажчик літератури / уклад. А. А. Ястремська ; за ред. О. О. Цокало. Миколаїв : МНАУ, 2022. 92 с.
- 16.Економіка готельно-ресторанного бізнесу. Навчальний посібник / Басюк Т. П., Керанчук Т. Л. Київ : НУХТ, 2018. 360 с.
- 17.Національний стандарт України. ДСТУ 4269:2003 «Послуги готелів. Класифікація готелів». URL : <https://uhra.com.ua/wp-content/uploads/2021/02/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3-4269.pdf>
- 18.Національний стандарт України. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація». URL : [https://dnaop.com/html/34057/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3\\_4281\\_2004](https://dnaop.com/html/34057/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4281_2004)
- 19.Банєва І. О., Величко О. В. Основи готельно-ресторанного бізнесу : конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2021. 150 с.
- 20.Мазур С. А., Прилуцький А. М. Стан та перспективи розвитку готельно-ресторанної справи в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. №2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6881>
- 21.Голод А. П., Феленчак Ю. Б. трансформація структури ресторанного господарства Львівської області. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 3. С. 80-83.

- 22.Роїк О. Р., Сулятицька Я. Д. Дослідження сучасного стану та тенденцій готельного господарства Львівської області. *Ефективна економіка*. 2020. №6. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7947>
- 23.Ільницька-Гикавчук Г. Я. Стан та перспективи розвитку готельного господарства Львівської області. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №1. С. 39-42.
- 24.Гуштан Т. В., Каганець-Гаврилко Л. П. Особливості функціонування готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 37. С. 242-250.
- 25.Лущик М. В. Тенденції розвитку туристичної індустрії Львівської області в умовах пандемії. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №6. Т.1. С. 172-183.
- 26.Кондратенко Н. О., Оболенцева Л. В. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку готельного бізнесу в регіонах України. *Проблеми економіки*. 2019. №4(42). С. 72-80.
- 27.Головне управління статистики у Львівській області : офіційний сайт : URL : <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/>
- 28.Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 29.Управління туризму та курортів Львівської ОВА : офіційний сайт. URL: <https://loda.gov.ua/structural-unit/17067>
- 30.Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 р. № 1264-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
- 31.Стратегія розвитку Львівської області на період 2021-2027 років. URL: <http://surl.li/dlwgn>
- 32.Шапошников К. С., Незвещук-Когут Т. С. Готельно-ресторанни бізнес в Україні: сучасний стан та проблеми розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2011. Вип. 74. С. 261-266.

- 33.Петрищенко Н. А., Ажаман І. А., Серьогіна Н. В. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу та туризму в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6(11). С. 259-264.
- 34.Муха Р. А. Дослідження стану готельно-ресторанної індустрії України та вплив пандемії COVID-19 на неї. *Ефективна економіка*. 2021. №7. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9075>
- 35.Ковтуненко Ю. В., Пальжок Н. І., Тарутіна П. О., Бабиніна М. Ф. Вплив COVID-19т на економічне становище готельно-ресторанного бізнесу. *Економічний форум*. 2022. №1. С. 120-126.
- 36.Баженова С. Е., Пологовська Ю. Ю., Канцур І. Г. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38.  
URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280>
- 37.Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України : реалії та перспективи розвитку. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі : виклики та можливості* : матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених. (м. Київ, 17 листопада 2022 р.). Т.2. Київ : КНУТД, 2022. С. 154-160.
38. Кушнірук В. С., Денищенко Л. В. Готельно-ресторанна індустрія :сучасний стан та перспективи розвитку. *Modern Economics*. 2023. №38. С. 58-62.
- 39.Ільницька-Гикавчук Г. Я. Стан та перспективи розвитку готельного господарства Львівської області. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №1. С. 39-42.
- 40.Давидова О., Хаустова Т. Основні тенденції функціонування закладів ресторанного господарства в сучасних умовах. URL : <https://sportscience.ldufk.edu.ua/index.php/trends/article/view/1312/1276>
- 41.Калайтан Т. В., Гримак О. Я., Кушнір Л. П., Шурпункова Р. К., Сарахман О. М. Аналіз потенціалу готельного господарства Львівської області.

- Перспективи розвитку сільських готелів. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2021. Т. 23. № 98. С. 23-33.
42. Екологічний паспорт Львівської області за даними 2022 року. URL : <https://deplv.gov.ua/ekologichnyj-pasport/>
43. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М., Холодок В. Д. Основні тенденції розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах. *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2021. Вип. 14. С. 132-141.
44. Пашківський Б. І., Капліна Т. В. Традиції гостинності Львівської області. *Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи* : тези доповідей VII Всеукр. студ. наук. конф. (м. Київ, 18 березня 2021 р.). Київ : КНТЕУ, 2021. С. 227-230.
45. Байлик С. І., Писаревський І. М. Організація готельного господарства : підручник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с.
46. Ощипок І. М. перспектива інвестиційної діяльності у готельному бізнесі України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. С. 26-32.
47. Нікольчук Ю. М. Готельно-ресторанний бізнес : сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні. *Бізнес-інформ*. 2020. №5. С. 218-226.
48. Ганич Н. М., Гаталяк О. М. Екологізація готельного та ресторанного бізнесу. *Географія та туризм*. 2018. Вип. 43. С. 39-47.
49. Римарева Л., Натягла О. Екологічні готелі – інноваційна концепція гостинності. Важелі і механізми формування сталого розвитку економіки в умовах світової глобалізації : матеріали міжнародної науко.-практ. інтернет-конференції (м. Тернопіль, 9-10 грудня 2010 року). Тернопіль, 2010. Ч. 2. С. 157-159.
50. Банєва І. О., Величко О. В. перспективи післявоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. С. 46-50.

- 51.Івашина Л. І., Бишовець Л. Г. Воєнний стан: особливості організації готельно-ресторанного бізнесу на Черкащині. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2022. №2(6). С. 5-8.
- 52.Полінкевич О. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №4. С. 24-29.
- 53.Сильчук Т. А., Дітріх І. В., Зуйко В. І., Туз Т. С. Використання соціальних мереж як ефективного засобу просування готельного продукту. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. 12. URL : <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/33459>
- 54.Володько О. В., Рогова Н. В., Куц Л. І., Дудник С. О. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: поточний стан та глобальні тенденції. *Грааль науки*. 2023. №26. С. 42-45.
- 55.Ковальов Б. Л., Пімоненко Т. В., Лисенко А. С. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу: досвід України та Європейського Союзу. *Механізм регулювання економіки*. 2017. №4. С. 92-102.
- 56.10 ознак розумного міста. URL : <http://thefuture.news/smart-city>
- 57.Мілашовська Т.О. І., Грянило А. В., Удут М. М. Інноваційний потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу регіону. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 431-435.
- 58.Носирєв О. О. Конкурентоспроможність і інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Збірник наукових праць одеського національного економічного університету*. 2022. «11-12 (300-301). С. 110-122.
- 59.Ткаченко А. М. Інновації та їх роль у готельно-ресторанному господарстві. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2017. №3(96). С. 29-33.
- 60.Ковальов Б. Л., Пімоненко Т. В., Лисенко А. С. перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу: досвід України та Європейського Союзу. *Механізм регулювання економіки*. 2017. №4. С. 92-102.