

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»
Факультет суспільних і прикладних наук
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
для здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему: «Стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в
Україні»

за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»
Спеціальності **241 Готельно-ресторанна справа**

Студента 4 курсу ГРСз-19 групи
Бурадчука Петра Васильовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник Шенішевська І.М.
викладач
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Національна шкала 4
Кількість балів: 76 оцінка: ECTS C

Члени комісії

<u>[підпис]</u> (підпис)	<u>Дмитрош Н.Н.</u> (прізвище та ініціали)
<u>[підпис]</u> (підпис)	<u>Кашинська О.В.</u> (прізвище та ініціали)
<u>[підпис]</u> (підпис)	<u>Млаштовача О.І.</u> (прізвище та ініціали)
<u>[підпис]</u> (підпис)	<u>Торішевська Т.В.</u> (прізвище та ініціали)
<u>[підпис]</u> (підпис)	<u>Освітній Т.Т.</u> (прізвище та ініціали)

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»

Факультет суспільних і прикладних наук

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь: «бакалавр»

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи

Шенішевська І. М.
« 08 » 02 2023 року

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Бурадчука Петра Васильовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в Україні»

Керівник роботи Шенішевська Іванна Михайлівна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом закладу вищої освіти від « 08 » 02 2023 року №

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2023 року

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

1. Охарактеризувати поняття стратегій у готельно-ресторанному бізнесі

2. Визначити роль стратегічного управління у готельно-ресторанному бізнесі

3. Проаналізувати застосування стратегічного управління на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу в Україні

4. Дослідити стратегічні перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні


5. Надати рекомендації та пропозиції щодо реалізації стратегічного підходу в управлінні підприємствами готельного та ресторанного бізнесу в Україні

4. Дата видачі завдання 08.05.2023 року

Календарний план виконання роботи

№ н/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строки виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення теми дипломної роботи	14 листопада	виконано
2	Затвердження теми	8 лютого	виконано
3	Визначення плану роботи на погодження з науковим керівником	14 березня	виконано
4	Підбір та аналіз літературних джерел з теми кваліфікаційної роботи	15 березня	виконано
5	Підбір методів проведення дослідження	березень	виконано
6	Написання розділу 1. Теоретичні аспекти застосування стратегічного підходу в готельно-ресторанному бізнесі	березень	виконано
7	Написання розділу 2. Аналіз застосування стратегічного управління на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу в Україні	квітень	виконано
8	Написання розділу 3. Стратегічні перспективи та рекомендації щодо розвитку готельного та ресторанного бізнесу в Україні	травень	виконано
9	Підготовка текстового варіанту роботи для попереднього захисту роботи	25 травня	виконано
10	Обробка зауважень наукового керівника	31 травня	виконано
11	Представлення роботи для перевірки на академічну доброчесність	1 червня	виконано
12	Представлення оформленої роботи на кафедрі	10 червня	виконано
13	Написання відгуку наукового керівника	12 червня	виконано
14	Рецензування кваліфікаційної роботи	15 червня	виконано
15	Підготовка доповіді та презентації до роботи	15-20 червня	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ДЕК	21 червня	виконано

Студент


(підпис)

Петро БУРАДЧУК
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник


(підпис)

Іванна ШЕНШЕВСЬКА
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Метою дослідження полягає у розкритті стратегічних перспектив готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

В першому розділі розглянуто теоретичні аспекти застосування стратегічного підходу в готельно-ресторанному бізнесі.

В другому розділі проведено аналіз застосування стратегічного управління на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу в Україні.

В третьому розділі представляє процес стратегічних перспектив та рекомендацій щодо розвитку готельно-ресторанного бізнесу України.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЯ, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС.

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	5
1.1 Поняття стратегії у готельно-ресторанному бізнесі	5
1.2 Роль стратегії у готельному та ресторанному бізнесі	10
1.3 Реалізація стратегічного управління у готельному та ресторанному бізнесі	14
<i>Висновки до розділу 1</i>	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	17
2.1 Сучасний стан та структура ринку готельних та ресторанних послуг в Україні	17
2.2 Оцінка ефективності стратегічного управління на ринку готельних та ресторанних послуг	22
2.3 Аналіз конкурентних переваг та недоліків готелів та ресторанів в Україні	28
<i>Висновки до розділу 2</i>	38
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ	40
3.1 Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні	40
3.2 Практичні рекомендації щодо реалізації стратегічного підходу в управлінні підприємствами готельного та ресторанного бізнесу в Україні	43
<i>Висновки до розділу 3</i>	45
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

Актуальність дослідження. Індустрія гостинності є сектором, який сприяє задоволенню потреб та бажань людей. Цей промисловий сегмент постійно розвивається та вимагає підтримки з боку держави та значних інвестицій.

Готельно-ресторанна галузь є важливим компонентом соціальної сфери і відіграє значну роль у підвищенні ефективності громадського виробництва та покращенні життєвого рівня населення.

Тема є актуальною через те, що готельна галузь є важливою складовою туристичної індустрії. Інфраструктура, що надає готельні послуги, займає важливе місце у формуванні туристичного сервісу, оскільки якість проживання та рівень обслуговування мають великий вплив на задоволення туристів. Таким чином, готельна індустрія стає швидко зростаючим бізнесом, що приносить значні доходи, включаючи валютні. В Україні готельна галузь є невід'ємною складовою світового готельного господарства.

Аналіз структури готельного господарства України вказує на недостатнє розвиток таких форм готельного господарства, як мотелі, кемпінги та молодіжні бази, які є поширеними в інших країнах.

Зростаючі виклики перед готельно-ресторанною галуззю в Україні обумовлені різними факторами, такими як недосконала законодавча база, недостатність кваліфікованих фахівців та нестабільність політичного та економічного становища країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в Україні розглядаються в наукових працях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців таких, як: Біла І.С., Петришина Н.В., Бурик З.М., Гоблик-Маркович Н.М., Грищенко С.О., Маскалкін А.С., Запатріна І. В., Івашова Л.М., Козловський Є. В., Маначинська Ю.А., Масюк Ю.О., Угоднікова О. І., Підгаєць С.В., Семенчук

Т.Б., Стеченко Д.М., Безуглий І.В., Ткаченко Т. І., Чернов С.І., Гайдученко С.О.

Об'єктом дослідження є готельно-ресторанна галузь в Україні.

Предметом дослідження є стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу.

Метою дослідження є розкриття стратегічних перспектив готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- охарактеризувати поняття стратегій у готельно-ресторанному бізнесі;
- проаналізувати застосування стратегічного управління на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу в Україні;
- дослідити стратегічні перспективи та рекомендації щодо розвитку готельно-ресторанного бізнесу України.

Методи дослідження: літературний, спостереження, аналізу, порівняння.

Практичне значення дослідження на полягає в наступному: результати дослідження можуть стати основою для прийняття важливих рішень стосовно розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Власники готелів, менеджери та інші зацікавлені сторони можуть скористатися отриманими даними та аналізом для планування своїх стратегій, інвестицій та ресурсного забезпечення.

Структура дослідження містить вступ, три розділи, дев'ять підрозділів, висновок, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Поняття стратегії у готельно-ресторанному бізнесі

Стратегія у готельно-ресторанному бізнесі відноситься до планування та управління діяльністю готельно-ресторанного підприємства з метою досягнення його цілей і успіху на ринку. Вона визначає загальні напрямки розвитку, конкурентні переваги та способи досягнення конкретних цілей.

Основне поняття стратегії у готельно-ресторанному бізнесі включає такі аспекти:

1. Місія та цілі. Стратегія готельно-ресторанного бізнесу визначає місію підприємства, тобто його основну сутність, цінності та спрямованість. Також вона встановлює конкретні цілі, які підприємство прагне досягти, такі як підвищення доходів, розширення ринку, підвищення клієнтського сервісу тощо.

2. Аналіз зовнішнього середовища. Стратегія враховує фактори зовнішнього середовища, такі як економічні, соціокультурні, політичні та технологічні чинники, а також конкуренцію. Це допомагає розуміти потенційні можливості та загрози, які впливають на бізнес.

3. Аналіз внутрішніх ресурсів та компетенцій. Стратегія враховує внутрішні ресурси та компетенції готельно-ресторанного підприємства. Це можуть бути людські ресурси, фінансові можливості, технологічні засоби, репутація, бренд тощо. Аналіз внутрішніх ресурсів допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства.

4. Вибір конкурентної стратегії. Стратегія визначає способи конкуренції на ринку. Це може бути концентрація на вузькому сегменті

ринку, надання вищого рівня сервісу, конкуренція за ціною або інші фактори, що роблять підприємство унікальним на ринку.

5. Планування ресурсів та виконання. Стратегія включає планування ресурсів, таких як людські ресурси, фінанси, матеріали та технології, для досягнення визначених цілей. Після цього виконується контроль та оцінка виконання стратегії для забезпечення успіху підприємства.

Важливо зазначити, що стратегія в готельно-ресторанному бізнесі повинна бути гнучкою і адаптованою до змін в зовнішньому середовищі та потреб клієнтів.

Формулювання стратегії розвитку підприємства дозволяє визначити його спрямованість на ринку з урахуванням зовнішніх умов та можливих змін, оцінити конкурентоспроможність та стратегічні переваги, сформулювати глобальну мету та цілі діяльності, а також визначити необхідні ресурси та їх ефективне використання.

У літературі з економіки існує різноманітність підходів до визначення поняття "стратегія підприємства". Загалом, стратегія підприємства розглядається як:

- загальна модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом розподілу та координації ресурсів
- набір правил, які використовуються для прийняття рішень в діяльності підприємства
- формування системи довгострокових цілей та вибір ефективних шляхів їх досягнення
- цілісна система взаємопов'язаних рішень, спрямованих на розвиток взаємодії між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства та визначення нових цілей на основі цієї взаємодії.

Ці різноманітні визначення свідчать про важливість стратегічного планування та управління підприємством. Це означає, що стратегія підприємства є основою для досягнення довгострокових цілей та успіху в конкурентному середовищі.

Звідси, стратегія в готельно-ресторанному бізнесі розробляється і реалізується для всього підприємства як єдиної господарської одиниці на тривалий період часу і стосується лише концептуальних та життєво важливих напрямів діяльності.

Однією з важливих характеристик стратегії є те, що вона розглядається як «мистецтво управління». Це підкреслює творчий та неформалізований характер стратегії. Кожна стратегія є унікальною, і неможливо розробити типову стратегію.

Отже, стратегія - це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого та науково обґрунтованого підходу. Вона призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства. Реальна стратегія підприємства, як правило, складається з двох частин: спланованих цілеспрямованих дій та реакції на непередбачений розвиток подій і зміцнення конкуренції.

Таким чином, стратегія в готельно-ресторанному бізнесі визначає шляхи, напрямки та цілі діяльності підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність та успішність на ринку.

Звідси, під стратегією готельно-ресторанного підприємства слід розуміти процес формування генерального перспективного напрямку його розвитку, що ґрунтується на визначенні нових цілей, узгодженні внутрішніх можливостей зовнішніх умов та розробці комплексу заходів для досягнення цих цілей.

Згідно з теоріями і нашими думками, в готельно-ресторанному бізнесі можна виділити три типи стратегій: корпоративну (загальну, генеральну, базову), бізнес-стратегію та функціональні (додаткові) стратегії.

Корпоративна стратегія є найвищим рівнем стратегії для компанії в цілому і визначає сфери її діяльності. Вона особливо важлива для диверсифікованих компаній, де вищий рівень управління формує високопродуктивний портфель господарських підрозділів, придбаває нові фірми, зміцнює існуючі позиції на ринку, виходить з не вигідного бізнесу та

створює синергію між різними підрозділами для отримання конкурентної переваги. Корпоративна стратегія також визначає інвестиційні пріоритети та спрямовує ресурси компанії в найпривабливіші сектори бізнесу.

Бізнес-стратегія визначає специфічні стратегічні кроки для конкретного готельно-ресторанного підприємства з метою досягнення конкурентних переваг і задоволення потреб клієнтів. Вона орієнтована на досягнення успіху в конкретному сегменті ринку та формування конкурентних переваг, що відповідають стратегії підприємства в цілому.

Функціональні стратегії, або додаткові стратегії, фокусуються на конкретних функціональних галузях або процесах в готельно-ресторанному підприємстві. Наприклад, можуть бути розроблені стратегії маркетингу, операцій, ресурсного управління, які спрямовані на оптимізацію діяльності в конкретних сферах.

Таким чином, стратегія в готельно-ресторанному бізнесі охоплює генеральний перспективний напрямок розвитку підприємства, включаючи корпоративну, бізнес- та функціональні стратегії, які сприяють досягненню поставлених цілей та конкурентній переваги.

Ділова стратегія, також відома як бізнес-стратегія або конкурентна стратегія, визначається як стратегія на найвищому рівні для спеціалізованих компаній або як стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній, що стосується окремих господарських підрозділів. Її метою є розробка заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг, реагування на зовнішні зміни та вирішення специфічних питань та проблем, пов'язаних з бізнесом.

Функціональна стратегія, натомість, існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності в диверсифікованих або спеціалізованих компаніях, таких як маркетингова стратегія, фінансова стратегія та інші. Вона спрямована на підтримку ділової стратегії і досягнення поставлених цілей.

Залежно від стадій життєвого циклу бізнесу, можна виділити стратегії зростання, утримання і скорочення, які відповідають різним стадіям розвитку галузі або окремого продукту.

Стратегія зростання є характерною для компаній, які знаходяться на початковому етапі або перебувають у фазі активного росту. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, інтенсивні інвестиції, науково-дослідні розробки та інновації.

Стратегія утримання застосовується компаніями, які досягли стадії зрілості. Підприємства намагаються захистити свої позиції від конкурентів, знизити витрати та ціни, а також знаходити нові ринки збуту.

Стратегія скорочення передбачає комплексні дії з послідовного зменшення бізнесу, який перебуває в завершальній стадії життєвого циклу.

Дійсно, конкурентна позиція на ринку може визначати різні стратегії для компаній. Основні стратегії, пов'язані з конкурентною позицією на ринку, включають стратегію лідера, претендента, послідовника і новачка.

Стратегія лідера спрямована на підтримку становища на ринку і зміцнення конкурентних позицій. Лідер може вибрати одну з трьох стратегічних ліній поведінки:

Стратегія постійного наступу: лідер зосереджується на безперервному удосконаленні, інноваціях і розробці нових продуктів для збереження своїх конкурентних переваг.

Стратегія захисту і зміцнення позицій: лідер намагається створити перешкоди для нових компаній, щоб уникнути їх входу на ринок, а також забезпечити конкурентні переваги перед претендентами.

Стратегія перетворення претендентів на послідовників: лідер здійснює конкурентний тиск на фірми, які претендують на лідерство, з метою змусити їх змінити агресивну стратегію на пасивну.

Стратегія претендента (на лідерство) – це агресивна стратегія, спрямована на створення власних конкурентних переваг, яких немає у лідера

галузі. Претендент може зосередитися на зниженні витрат, цін, підвищенні якості продукції та ін.

Стратегія послідовника – це стратегія для компаній, які не є лідерами і не прагнуть завоювати цю позицію. Вони фокусуються на диференціації та спеціалізації, з метою зайняти певний сегмент ринку.

Стратегія новачка – це стратегія для компаній, які намагаються увійти у новий бізнес. Успіх залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі, наприклад, високу точку беззбитковості.

Окрім того, є такі **стратегії досягнення конкурентних переваг**:

Стратегія мінімальних витрат: спрямована на досягнення мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції, збільшення прибутку над середнім рівнем галузі.

Стратегія диференціації: полягає в представленні унікальної продукції або послуги, які відрізняються від конкурентів.

Стратегія зосередження: фокусування на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або географічному регіоні, з метою найкращого обслуговування і отримання конкурентних переваг у вузькому секторі.

Також можна виділити стратегії вузької спеціалізації і диверсифікації. Перша характерна для компаній на початкових етапах розвитку, друга передбачає розвиток бізнесу у різних галузях, пов'язаних або непов'язаних між собою.

1.2 Роль стратегії у готельному та ресторанному бізнесі

Стратегія грає важливу роль у готельному та ресторанному бізнесі. В цьому секторі конкуренція завжди висока, тому важливо мати чіткий план дій, який допоможе досягти успіху і зберегти конкурентні переваги. Ось кілька аспектів, в яких стратегія відіграє ключову роль у готельному та ресторанному бізнесі:

Позиціонування на ринку. Стратегія допомагає визначити, яку нішу на ринку ви хочете зайняти і як ви будете виділятися серед конкурентів. Це може бути зосередження на розкішному сегменті, родзинкою в кулінарному мистецтві або зручними сімейними готелями. Позиціонування допомагає привернути цільову аудиторію і визначити вашу конкурентну перевагу.

Маркетингові стратегії. Вироблення ефективних маркетингових стратегій є важливою частиною успіху готельного та ресторанного бізнесу. Це включає в себе рекламу, просування в соціальних медіа, програми лояльності, співпрацю з туроператорами та інші маркетингові ініціативи. Стратегія допомагає визначити, які канали маркетингу будуть найбільш ефективними для вашого бізнесу та як ви будете привертати та утримувати клієнтів.

Управління ресурсами. Ефективне використання ресурсів є критичним для готельного та ресторанного бізнесу. Стратегія допомагає визначити оптимальне використання персоналу, матеріальних ресурсів, інфраструктури та інших активів. Вона також допомагає управляти витратами і доходами, забезпечувати ефективний облік запасів і забезпечити якість обслуговування.

Інновації і розвиток. Стратегія визначає, як ваш бізнес буде розвиватися в майбутньому. Це включає в себе плани розширення, впровадження нових послуг або продуктів, адаптацію до змін в ринкових тенденціях та впровадження інновацій. Стратегія допомагає побудувати довгострокові плани та забезпечити конкурентоспроможність вашого бізнесу у майбутньому.

Враховуючи вищезазначені аспекти, стратегія готельного та ресторанного бізнесу стає основою для досягнення успіху, збереження конкурентних переваг та задоволення потреб клієнтів. Це план дій, який допомагає вам вирішувати проблеми, впроваджувати ініціативи та керувати вашим бізнесом в цілому.

Для готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах важливо розробляти стратегію розвитку, яка забезпечує стійкість в динамічному бізнес-середовищі. Формування стратегії розвитку є основним завданням вищого рівня управління підприємством готельно-ресторанного сектора. Взагалі, стратегія визначає напрямок розвитку підприємства для досягнення поставлених цілей і показує, як ці цілі можна досягти в умовах, що існують.

Походження терміну «стратегія» походить від грецького слова, що означає «військо веде». У давнину це поняття інтерпретувалося як мистецтво ведення війни. Пізніше, економістом А. Чандлером вперше введено поняття «стратегія» у бізнес-сфері, розглядаючи його як «планування і стимулювання зростання підприємства, а також визначення основних довгострокових завдань і цілей підприємства з подальшим виробленням програми дій і розподілом ресурсів, необхідних для виконання цілей стратегії». Відтоді дослідження стратегії зростало в геометричній прогресії.

Сьогодні існує багато визначень поняття «стратегія» та її основних завдань. Загалом, стратегія – це детальний план дій підприємства, спрямований на досягнення поставлених цілей з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища. Важливо розуміти, що стратегія не є статичною, вона повинна адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та реагувати на його виклики. Гарантією успішної стратегії є урахування змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, а також здатність вносити корективи при необхідності.

Великі успіхи в готельно-ресторанній сфері майже неможливі без належної стратегії. Стратегія виступає важливою дорожньою картою, що показує, як досягти поставлених цілей та відповідний пункт розвитку. Хоча стратегія може бути недосконалою і недостатньо ефективною, існує завжди ризик, без неї підприємства фактично не мають шансів досягти значних результатів [5].

Проте підприємства готельно-ресторанної сфери мали серйозні проблеми з формуванням стратегії розвитку. Протягом тривалого часу вони

просто не звертали належної уваги на стратегічне планування та розвивалися безладно, переслідуючи короткострокові цілі. Однак пандемія COVID-19 показала, що такий підхід до управління є недоцільним і призводить до небажаних результатів [1]. Підприємства готельно-ресторанної сфери, які не мали стратегії розвитку, першими не змогли витримати жорстку конкуренцію на ринку, не зуміли адаптуватися до нових умов бізнесу, реагувати на нові вимоги та потреби споживачів та інші виклики. Епоха, коли підприємства готельно-ресторанної сфери могли проігнорувати формування стратегії розвитку, вже минула.

При формуванні стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери виникають основні проблеми. Більшість наукових досліджень у цій галузі спрямовані на загальне формування стратегії розвитку підприємств, не враховуючи їх галузевої специфіки. Однак провідні теоретики та практики менеджменту мають різні підходи до визначення етапів процесу формування стратегії розвитку підприємств. З цим уявленням та з урахуванням особливостей готельно-ресторанної сфери були сформульовані власні етапи формування стратегії розвитку [3].

Одна з ключових відмінностей запропонованого процесу формування стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери полягає в розділенні етапів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей підхід дозволяє здійснити більш детальний аналіз обох аспектів.

Підприємства готельно-ресторанної сфери є особливо залежними від зовнішнього середовища, і вони першими відчувають негативний вплив факторів бізнес-середовища. Тому вони не можуть пропустити цей етап і повинні проводити детальний аналіз зовнішнього середовища. Те ж саме стосується внутрішнього середовища, яке визначає основні конкурентні переваги підприємства готельно-ресторанної сфери. Ще однією особливістю запропонованого процесу є виокремлення зворотного зв'язку, який дозволяє коригувати раніше розроблені заходи, реагуючи на зміни в середовищі [4].

Загалом, процес розпочинається з визначення місії підприємства, яка відображає його цінності та напрямок розвитку. Кожна компанія має унікальну місію, яка відображає її індивідуальність. Другий і третій етапи передбачають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства готельно-ресторанної сфери. На цих етапах використовуються різні методи, такі як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, модель Портера, система збалансованих показників та інші, що дозволяють провести детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства готельно-ресторанної сфери [5].

1.3 Реалізація стратегічного управління у готельному та ресторанному бізнесі

Реалізація стратегічного управління у готельному та ресторанному бізнесі є важливим етапом для досягнення успіху і стійкого розвитку підприємства. Основною метою стратегічного управління є забезпечення вирішення стратегічних завдань, планування дій та ресурсного забезпечення для досягнення поставлених цілей.

Основні етапи реалізації стратегічного управління у готельному та ресторанному бізнесі включають:

Формулювання стратегії. На цьому етапі визначаються місія, цілі та стратегічні пріоритети підприємства. Формулювання стратегії включає аналіз зовнішнього середовища (таких як конкуренція, тенденції ринку, законодавство) і внутрішнього середовища (ресурси, переваги, слабкі місця).

Планування. На цьому етапі розробляються конкретні стратегічні плани та програми дій. Вони включають в себе розподіл ресурсів, визначення завдань та відповідальності, терміни реалізації і систему контролю.

Реалізація. Цей етап передбачає впровадження стратегічних рішень у практику. Включає в себе координацію роботи підрозділів, контроль за

виконанням завдань, комунікацію зі зацікавленими сторонами та вирішення проблем, які виникають під час реалізації стратегії.

Моніторинг і контроль. Цей етап передбачає постійний моніторинг та оцінку результатів реалізації стратегії. Включає в себе збір і аналіз даних, порівняння фактичних результатів з планованими, виявлення відхилень та вжиття заходів для корекції.

Адаптація і корекція. Умови та вимоги ринку постійно змінюються, тому важливо бути гнучким та готовим до адаптації стратегії. Підприємство повинно бути в змозі вчасно виявляти зміни, оцінювати їх вплив на стратегію та приймати необхідні корективні рішення.

Важливо пам'ятати, що успішна реалізація стратегічного управління в готельному та ресторанному бізнесі вимагає добре визначеної стратегії, ефективного планування, систематичного контролю та гнучкості у вирішенні проблем та адаптації до змін. Також важливо враховувати специфіку готельного та ресторанного бізнесу, зокрема залежність від зовнішніх факторів, вимоги споживачів та конкурентну природу цієї галузі.

Висновки до розділу 1

У даному розділі були розглянуті теоретичні аспекти застосування стратегічного підходу в готельно-ресторанному бізнесі. Основними питаннями, які були розглянуті, були поняття стратегії в готельно-ресторанному бізнесі, роль стратегії в цій галузі та реалізація стратегічного управління.

Поняття стратегії у готельно-ресторанному бізнесі охоплює визначення місії, цілей та стратегічних пріоритетів підприємства. Це включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення основних конкурентних переваг та індивідуальності підприємства.

Роль стратегії в готельному та ресторанному бізнесі полягає в тому, що вона є основою для планування та прийняття стратегічних рішень. Стратегія

визначає напрямок розвитку підприємства, встановлює пріоритети та допомагає вирішувати конкурентні завдання.

Реалізація стратегічного управління у готельному та ресторанному бізнесі включає такі етапи, як формулювання стратегії, планування, реалізація, моніторинг і контроль, адаптація і корекція. Цей процес дозволяє підприємству ефективно виконувати стратегічні завдання, контролювати їх реалізацію та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

В цілому, стратегічний підхід є необхідним для готельно-ресторанного бізнесу, оскільки дозволяє досягти стійкого розвитку, конкурентних переваг та успіху на ринку. Розуміння поняття стратегії, її ролі та правильна реалізація стратегічного управління становлять важливі фактори для досягнення успіху у цій галузі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

2.1 Сучасний стан та структура ринку готельних та ресторанних послуг в Україні

У перехідний період до ринкової економіки в Україні готельно-ресторанний бізнес також пройшов процес пошуку нових методів і стратегій виробництва. Ця галузь спрямована на отримання прибутку шляхом надання різноманітних послуг у сфері житла, харчування, транспорту та інших сервісів.

Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні має велике значення для поліпшення соціально-економічної ситуації. В сучасній економіці інноваційність виступає як ключова характеристика. В готельній галузі інновації відіграють важливу роль у конкурентній боротьбі готелів за клієнтів. Впровадження новітніх технологій у готельному бізнесі допомагає підприємствам підвищити ефективність управління, знайти нові шляхи покращення якості обслуговування, ефективно забезпечувати безпеку номерів та майна гостей, а також надавати нові види послуг.

Сучасний стан ринку готельних та ресторанних послуг в Україні характеризується певними особливостями.

У готельній галузі спостерігається зростання кількості готелів та гостьових будинків, особливо в крупних містах і туристичних центрах. З'являються нові готелі з різними рівнями комфорту та послуг, що задовольняють потреби різних категорій клієнтів. Також спостерігається розвиток мережевих готелів, що забезпечує їм певну конкурентну перевагу та стандартизацію послуг.

У ресторанній галузі спостерігається багатофункціональність закладів, де пропонуються різноманітні види кухні та сервісу. Ресторани можуть спеціалізуватися на національній або міжнародній кухні, а також відрізнятися за своїм стилем та концепцією обслуговування.

Структура ринку готельних та ресторанних послуг включає як великі мережеві готелі та ресторани, так і незалежні заклади різного рівня. Крім того, на ринку присутні малі готелі, гостьові будинки, апартаменти, хостели та інші форми проживання. Також спостерігається зростання популярності онлайн-бронювання готельних послуг через різноманітні платформи та сайти.

Важливим аспектом є також розвиток гастрономічної культури та кулінарного туризму в Україні. З'являються нові концепції ресторанів, де акцент робиться на стародавні рецепти та традиції української кухні.

Загалом, ринок готельних та ресторанних послуг в Україні розвивається та змінюється, враховуючи сучасні тенденції та потреби клієнтів.

Аналіз розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні включає в себе оцінку соціально-економічної ефективності суб'єктів ринку на національному та регіональному рівнях [2]. У зв'язку з конкуренцією в галузі та економічними реаліями, підприємницька діяльність на ринку послуг стала складнішою, що вимагає перегляду підходів та принципів управління та розвитку [1]. Для адаптації до сучасних умов економіки та галузевої специфіки потрібне постійне вдосконалення теорій та інструментів управління.

Оцінюючи тенденції та показники готельно-ресторанного комплексу України, можна виділити наступні аспекти:

- зростання кількості готелів і гостьових будинків, особливо в великих містах і туристичних регіонах.
- розвиток мережевих готелів, що сприяє стандартизації послуг та підвищенню конкурентоспроможності.

- розширення гастрономічної культури та поява ресторанів з різноманітними концепціями та кухнями.
- збільшення популярності онлайн-бронювання готельних послуг через різноманітні платформи та сайти.
- потреба у використанні інноваційних технологій у готельному бізнесі для підвищення ефективності та якості обслуговування.
- розвиток кулінарного туризму та привертання іноземних туристів через унікальність української кухні та культури.

Ці тенденції свідчать про поступовий розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні та зростання його значення в соціально-економічному контексті.

Останнім часом, великим готелям у готельній галузі доводиться стикатись зі значною конкуренцією від фізичних осіб, які самостійно займаються підприємницькою діяльністю. Ці особи в основному володіють невеликими готелями або приватними будинками та квартирами, і пропонують широкий спектр готельних послуг за значно нижчою ціною.

У світі готельно-ресторанного бізнесу головною проблемою є велика конкуренція, де пропозиція перевищує попит, що ускладнює готелям захист своїх інтересів. Поліпшення якості обслуговування та надання спеціальних послуг можуть допомогти готелям зберегти свою позицію, але для менших готелів часто важко виживати та працювати з прибутком. Ще однією проблемою є непередбачуваність повернення інвестицій. Хоча сучасні тенденції передбачають окупність вкладень за 5-6 років, на практиці може статися так, що невеликому готелю буде важко досягти цього терміну [3]. Ризики не завжди повністю прораховуються, і власники бізнесу не завжди здатні вибрати правильний напрямок розвитку, а також існує ризик, що клієнти віддають перевагу конкурентам з різних причин.

Вітчизняні готелі стараються відповідати світовим тенденціям у своєму розвитку, але вони мають свої власні особливості. Деякі з цих особливостей включають:

– активне проникнення на ринок західними готельними мережами, які переважно спеціалізуються на висококласних готелях та надають свої послуги привілейованим гостям.

– відсутність чіткого розподілу готелів за рейтингом «зірковості» - незважаючи на кількість «зірок» у готелі, вони можуть не відрізнятися один від одного за якістю обслуговування.

В цілому, готельна галузь в Україні розвивається повільно через те, що інвестори ставлять переважну увагу на будівництво торгових центрів, розважальних комплексів, офісних і житлових будівель. Готелі, які вимагають більш тривалого періоду окупності, знаходяться на другому плані. Однак, Україна поступово долає ці проблеми у готельному бізнесі, і якщо вона продовжуватиме орієнтуватися на європейські стандарти, вона зможе подолати багато проблем без значних втрат. Тим не менш, існуюча інфраструктура галузі ще не повністю відповідає міжнародним стандартам. Більшість готелів не мають сучасних засобів зв'язку та комунікацій, конференц-зали з необхідною аудіовізуальною технікою та технічними засобами для синхронного перекладу.

Подальший розвиток готельно-ресторанного господарства неможливий без впровадження сучасного обладнання та новітніх технологій.

Сучасні інновації в готельному бізнесі є важливою інвестицією, незважаючи на їх високу вартість, оскільки вони необхідні для виживання готелю на конкурентному ринку. Однією з найпопулярніших розробок є системи електронного управління готелем. Спеціалізована система створюється на замовлення готелю, і всі співробітники можуть підключитися до неї. За допомогою веб-ресурсу вони можуть отримувати необхідну інформацію про готель у будь-який момент, в режимі онлайн бачити всі зміни, що відбуваються, бронювати номери для гостей та отримувати доступ до різних каналів продажу.

Багато готелів також замовляють розробку особливих систем роботи, щоб запропонувати клієнтам ексклюзивний сервіс та розширити

функціональні можливості готелю. Наприклад, система автоматизації роботи відділу продажів дозволяє управляти цією сферою, планувати зустрічі з партнерами та клієнтами, вести календар та розклад роботи менеджерів, а також полегшує виконання різних завдань. Система роботи з клієнтами використовує нові технології, що дозволяють аналізувати розміщення гостей у готелі та надають повну аналітику по кожному з них. Система управління програмами лояльності для клієнтів дозволяє готелю розробляти спеціальні види заохочень для постійних клієнтів, випускати клубні та дисконтні картки, преміальні сертифікати та інші привілеї.

У готельній індустрії широко використовуються різноманітні комп'ютерні технології, починаючи від спеціалізованих програм управління готельними підприємствами до глобальних комп'ютерних мереж. Новітні інформаційні технології, такі як глобальні системи комп'ютерного бронювання, інтегровані комунікаційні мережі, системи мультимедіа та інформаційні системи управління, знаходять широке застосування в готельній індустрії. Особливо великий вплив ці технології мають на маркетинг готельних послуг.

Одним з ключових напрямків інноваційних технологій у готельному бізнесі є впровадження мультимедійних технологій, таких як електронні довідники, буклети та каталоги. Сучасні готелі розміщують ці електронні ресурси в Інтернеті. Електронні каталоги готелю дозволяють віртуально оглядати різні типи номерів, ресторани, конференц-зали, вестибюлі та отримувати повну інформацію про готель, послуги, привілеї та знижки. Застосування мультимедійних технологій дозволяє надавати потенційним гостям оперативну інформацію про готель, що допомагає їм швидко та безпомилково вибрати відповідний готельний продукт, відповідний їхнім потребам.

2.2 Оцінка ефективності стратегічного управління на ринку готельних та ресторанних послуг

Оцінка ефективності стратегічного управління на ринку готельних та ресторанних послуг може бути здійснена за допомогою різних методів і показників. Ось кілька ключових елементів, які можуть бути враховані при оцінці:

Фінансові показники. Ефективне стратегічне управління повинно сприяти збільшенню доходів, зниженню витрат та поліпшенню рентабельності. Показники, такі як загальний дохід, чистий прибуток, прибуток на акцію, оборотний капітал та інші фінансові показники, можуть використовуватися для оцінки ефективності.

Фінансові показники є важливими інструментами для оцінки ефективності стратегічного управління на ринку готельних та ресторанних послуг. Ось деякі ключові фінансові показники, які можуть бути використані:

Загальний дохід (Total Revenue). Це сума всіх доходів, отриманих компанією від надання готельних та ресторанних послуг. Загальний дохід відображає обсяг бізнесу та показує, наскільки успішно компанія залучає клієнтів та генерує прибуток.

Чистий прибуток (Net Income). Це різниця між загальним доходом та загальними витратами компанії. Чистий прибуток вказує на фінансову результативність компанії після врахування всіх витрат, включаючи зарплати, оренду, постачання та податки.

Прибуток на акцію (Earnings per Share - EPS). Цей показник відображає прибуток, який припадає на кожну акцію компанії. Він обчислюється, поділивши чистий прибуток на кількість акцій у циркуляції. Високе значення EPS свідчить про високу прибутковість компанії на одну акцію.

Оборотний капітал (Working Capital). Це різниця між поточними активами (такими як гроші, запаси) та поточними зобов'язаннями (такими як

кредиторська заборгованість, короткострокові позики). Оборотний капітал вказує на ліквідність компанії та її здатність забезпечувати поточні зобов'язання.

Рентабельність (Profitability). Це показник, який відображає ефективність залучення та використання ресурсів компанії для генерації прибутку. До найпоширеніших показників рентабельності належать валова рентабельність (Gross Profit Margin), операційна рентабельність (Operating Profit Margin) та чиста рентабельність (Net Profit Margin).

Показники ліквідності (Liquidity ratios). Ці показники вимірюють здатність компанії задовольняти свої короткострокові зобов'язання. До популярних показників ліквідності відносяться поточний рахунок (Current Ratio) і швидкий рахунок (Quick Ratio).

Ці фінансові показники можуть допомогти в оцінці ефективності стратегічного управління на ринку готельних та ресторанних послуг, але слід пам'ятати, що оцінка ефективності повинна бути комплексною і враховувати також інші нефінансові аспекти діяльності компанії.

Ринкова позиція. Стратегічне управління має допомогти компанії зайняти сильну позицію на ринку готельних та ресторанних послуг. Оцінка ринкової долі, ступеня конкурентоспроможності, клієнтської бази та рейтингу задоволеності клієнтів може бути корисною для оцінки ефективності.

Ринкова позиція відображає стан і конкурентоспроможність компанії на ринку готельних та ресторанних послуг. Це оцінка того, наскільки успішно компанія відповідає на потреби та очікування своїх клієнтів і в чому вона відрізняється від конкурентів. Оцінка ринкової позиції може базуватися на таких показниках:

Ринкова доля (Market Share). Це відсоток загального обсягу ринку, який контролює компанія. Вимірюється в грошовому або обсяговому виразі. Висока ринкова доля може свідчити про сильну позицію компанії на ринку.

Сегментація ринку (Market Segmentation). Оцінка, наскільки компанія вдалося ідентифікувати та вибрати цільові сегменти ринку, зокрема, туристичні групи, бізнес-подорожуючих, ресторани з різними кухнями та інші. Якщо компанія успішно адаптує свою стратегію до потреб окремих сегментів, це може підвищити її конкурентоспроможність.

Клієнтська база (Customer Base). Розмір і склад клієнтської бази можуть бути індикатором популярності компанії та її впливу на ринку. Це включає як постійних клієнтів, так і нових клієнтів, які обирають компанію для своїх потреб у готельних та ресторанных послугах.

Рейтинг задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Rating). Оцінка задоволеності клієнтів може бути здійснена за допомогою опитувань, відгуків та оцінок, які надають клієнти після відвідування готелю чи ресторану. Високий рейтинг задоволеності свідчить про високу якість обслуговування та здатність компанії задовольняти потреби своїх клієнтів.

Конкурентна перевага (Competitive Advantage). Оцінка того, що вирізняє компанію від конкурентів і надає їй перевагу на ринку. Це може бути інноваційність, якість обслуговування, унікальна атмосфера ресторану чи розташування готелю.

Ці показники можуть допомогти оцінити ринкову позицію компанії в готельній та ресторанный галузі.

Інновації та розвиток. Стратегічне управління повинно сприяти інноваціям та розвитку компанії. Оцінка рівня інноваційності, наявність нових продуктів та послуг, розширення географічного присутності та інші показники можуть свідчити про ефективність стратегічного управління.

Інновації та розвиток є важливими компонентами стратегічного управління на ринку готельних та ресторанных послуг. Компанії в цій галузі потрібно постійно вдосконалювати свої продукти, послуги та процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними і відповідати змінним потребам клієнтів. Ось деякі аспекти інновацій та розвитку, які можуть бути використані:

Новітність продуктів і послуг. Розробка та впровадження нових і унікальних продуктів і послуг може допомогти компанії привернути нових клієнтів і задовольнити потреби існуючих. Це може включати нові кулінарні концепції, інтерактивні послуги або інтеграцію технологій для поліпшення досвіду клієнтів.

Технологічний розвиток. Використання передових технологій може покращити ефективність операцій, забезпечити автоматизацію процесів та покращити взаємодію з клієнтами. Наприклад, впровадження систем управління резерваціями, мобільних додатків для замовлення столиків або використання штучного інтелекту для персоналізації обслуговування.

Удосконалення процесів. Постійне вдосконалення внутрішніх процесів може сприяти підвищенню продуктивності, зниженню витрат і покращенню якості обслуговування. Наприклад, оптимізація ланцюга постачання, ефективне управління запасами та впровадження процедур контролю якості.

Культура інновацій. Створення культури, що сприяє інноваціям, є важливим елементом розвитку. Підтримка відкритості до нових ідей, постійне навчання співробітників і створення середовища, де стимулюється творчість та експерименти, можуть сприяти інноваційному розвитку компанії.

Партнерства та співпраця. Співпраця з іншими готелями, ресторанами, технологічними партнерами або навіть академічними установами може сприяти обміну знаннями, ресурсами та ідеями. Це може стимулювати інновації та сприяти спільному розвитку галузі.

Ці аспекти допомагають компаніям на ринку готельних та ресторанних послуг бути впереду конкурентів, вдосконалювати свої продукти та послуги, залучати нових клієнтів і забезпечувати задоволення потреб своїх існуючих клієнтів.

Управління персоналом. Ефективне управління персоналом є важливим елементом стратегічного управління. Оцінка показників, таких як рівень задоволеності працівників, рівень збереженості персоналу, програми

розвитку та навчання персоналу, може вказувати на ефективність управління людськими ресурсами.

Управління персоналом в готельній та ресторанній галузі має вирішальне значення для забезпечення високої якості обслуговування та успіху бізнесу. Ось деякі ключові аспекти управління персоналом, які можуть бути важливими в цій галузі:

Рекрутинг і відбір. Залучення та відбір кваліфікованого та талановитого персоналу є першим кроком у створенні сильної команди. Важливо визначити потреби у персоналі, розробити профілі посад і використовувати ефективні методи рекрутингу, такі як оголошення вакансій, використання рекрутингових агентств, інтерв'ю та оцінку навичок.

Онбординг і навчання. Правильне введення нових співробітників у команду та їх навчання є важливим етапом. Ефективне онбордингове навчання допомагає новим працівникам ознайомитися зі значенням компанії, її цінностями, політиками та процедурами, а також забезпечує навички, необхідні для виконання їх обов'язків.

Розвиток та тренінг. Надання можливостей для розвитку та навчання персоналу сприяє підвищенню їхньої ефективності, збільшенню мотивації та розширенню навичок. Це може включати тренінги з підвищення навичок обслуговування клієнтів, курси розвитку лідерства, навчання нових кулінарних технік та інші форми професійного навчання.

Мотивація та заохочення. Встановлення системи мотивації, яка стимулює персонал до досягнення високих результатів, є важливим елементом управління персоналом. Це можуть бути фінансові заохочення, системи преміювання, надання можливостей кар'єрного росту та визнання досягнень.

Комунікація та зворотний зв'язок. Ефективна комунікація між керівництвом та співробітниками є ключем до успішного управління персоналом. Регулярні наради, збори, спільні проекти та відкрита зворотний

зв'язок створюють сприятливу робочу атмосферу та допомагають вирішувати проблеми та вдосконалювати робочі процеси.

Ці аспекти управління персоналом допоможуть залучати, розвивати та мотивувати команду, що працює в готельній та ресторанній галузі, та забезпечити високу якість обслуговування для задоволення клієнтів.

Клієнтське задоволення. Оцінка рівня задоволеності клієнтів і їх відгуків є важливим показником ефективності стратегічного управління. Можна проводити опитування клієнтів, аналізувати відгуки та оцінки, спостерігати за показниками повторних покупок та рекомендацій.

Клієнтське задоволення є критичним аспектом стратегічного управління на ринку готельних та ресторанних послуг. Задоволені клієнти стають постійними та вірними клієнтами, рекомендують ваш бізнес і можуть сприяти залученню нових клієнтів. Ось кілька факторів, які можуть впливати на клієнтське задоволення:

Якість обслуговування. Висока якість обслуговування є одним з найважливіших факторів, що впливають на задоволення клієнтів. Це включає ввічливе та професійне ставлення персоналу, ефективність обслуговування, швидке вирішення проблем та індивідуальний підхід до потреб кожного клієнта.

Якість продуктів та послуг. Готелі та ресторани повинні пропонувати якісні продукти та послуги, що відповідають очікуванням клієнтів. Це може включати якість їжі, комфортність номерів, розмаїття меню, декор та атмосферу.

Персонал із досвідом. Клієнти часто оцінюють взаємодію з персоналом, особливо з офіціантами, келнерами та приймальниками. Досвідчений персонал, який володіє необхідними знаннями та навичками, може позитивно впливати на клієнтське задоволення.

Персоналізований підхід. Персоналізоване обслуговування, яке враховує індивідуальні потреби та пристрасті клієнта, може створити

позитивне враження та підвищити задоволення клієнтів. Наприклад, надання рекомендацій щодо страв або врахування дієтарних обмежень.

Зворотній зв'язок та вдосконалення. Збір зворотного зв'язку від клієнтів та врахування їхніх коментарів та пропозицій може допомогти вдосконалити якість обслуговування та задоволення клієнтів. Система оцінювання задоволення клієнтів та регулярні опитування можуть бути корисними інструментами.

Додаткові послуги та переваги. Надання додаткових послуг та переваг, таких як SPA-процедури, безкоштовний Wi-Fi, безкоштовний сніданок або програми лояльності, може підвищити клієнтське задоволення та залучення клієнтів.

Загальний підхід до клієнтського задоволення полягає у створенні позитивного та незабутнього досвіду для кожного клієнта, задоволення його потреб та перевершення його очікувань.

Це лише кілька загальних показників, які можуть бути використані для оцінки ефективності стратегічного управління на ринку готельних та ресторанних послуг. Конкретні показники і методи оцінки можуть залежати від особливостей компанії і її стратегії.

2.3 Аналіз конкурентних переваг та недоліків готелів та ресторанів в Україні

У глобальному масштабі готельно-ресторанний бізнес є привабливою галуззю для інвесторів, а його рентабельність у розвинутих країнах зазвичай перевищує 40%, а в туристичних зонах може досягати навіть 100%. Проте, ситуація в Україні відрізняється.

За думкою фахівців, до 2017 року готельно-ресторанний бізнес працював у сприятливих умовах, оскільки вимоги щодо рівня обслуговування були не такими високими, і рентабельність становила близько 50%. Протягом цього періоду в Україні з'явилося багато нових

приватних готелів та ресторанів, а старі гравці ринку проводили реконструкцію своїх закладів.

Сьогодні ситуація значно змінилась. Вимоги клієнтів до рівня обслуговування стали набагато вищими, конкуренція між гравцями підсилювалась, а економічна ситуація ускладнилась. Ці фактори змушують готельно-ресторанні підприємства працювати за більш суворими правилами. За словами представників міської адміністрації, останнім часом спостерігається певна позитивна динаміка, але в цілому галузь стикається з викликами.

Готельні послуги мають попит серед чотирьох основних категорій клієнтів. Перша група складається з відомих бізнесменів, політиків та осіб творчості, які вимагають високого рівня сервісу та перебувають у готелях 4*-5*. Друга група – керівники середньої ланки, спеціалісти з іноземних і вітчизняних компаній, які можуть перебувати у готелях з різним рівнем «зірковості» – від 3* до 5*, але звертають увагу на якість обслуговування. Ціна за добу у цьому сегменті становить від 120 до 250 доларів.

Третя група клієнтів – вітчизняні відряджені, яких за останні 2-3 роки стало значно більше. У цій групі фінансові можливості клієнтів досить різноманітні – від 200 до 400 гривень за добу, що дозволяє їм вибирати між готелями 2* та 3*, гуртожитками готельного типу та приватними помешканнями.

Четверта група клієнтів включає іноземців та вітчизняних туристів. За даними Держкомтуризму, у 2018 році Київ відвідало близько 300 тисяч туристів, з яких приблизно 100 тисяч були іноземцями, готовими витратити від 250 доларів на проживання та харчування. Такі клієнти вибирають розміщення від «люксових» номерів у готелях 3* до номерів у 5* готелях. Серед вітчизняних туристів 60% становлять діти та студенти, чия фінансова можливість обмежена, тому вони часто обирають гуртожитки або приватні квартири. Тільки в Криму та Одесі туристичний потік є більшим, досягаючи

близько 1 мільйона людей під час сезону. При цьому витрати цих туристів можуть становити від 50 до 300 доларів.

Нині для запуску невеликого ресторанчика достатньо 20-30 тисяч доларів. Останні два-три роки правила гри в ресторанному бізнесі стали помітно жорсткішими, але варто зазначити, що існує багато незаповнених ніш.

Українським рестораторам необхідно враховувати національні особливості, такі як низька купівельна спроможність більшості населення, відсутність налагодженої системи постачання та дефіцит висококваліфікованого персоналу.

Профіль клієнтів ресторанів зазнає змін в останні роки. Раніше переважно відвідували дуже заможні люди, готові платити великі суми за вечерю, але зараз таких клієнтів значно менше, і вони стали ще вимогливішими щодо якості та сервісу. Заможні українці становлять лише невелику частку населення (до 5%), а елітних ресторанів вже майже немає вільних місць. Іноземні туристи складають близько 20-25% клієнтської бази українських ресторанів.

Експерти вважають, що ресторанний ринок в Україні розвивається динамічно, але ще далеко від досягнення повного насичення. Наприклад, в Америці припадає 1 ресторан на 600-700 жителів, тоді як у Києві це співвідношення становить 1 до 3,5 тисяч. Це означає, що кількість ресторанів буде зростати, а конкуренція стане ще більш жорсткою. Прогнозується також активний розвиток мережевих ресторанів, оскільки вони мають стійкішу позицію на ринку і можуть бути гнучкими щодо цінової політики. Вже діють чотири великі мережі ресторанів у Києві, і вони продовжують розширюватись.

У той же час, заклади середнього та високого рівня, які не входять до мереж, поступово зникають з центральної частини столиці, оскільки конкуренція там стає все більш високою.

Наразі сегмент ресторанів з національною та європейською кухнею має високу конкуренцію і заповнений до межі. Екзотичні ресторани, що пропонують японську, китайську та кавказьку кухню, також вже щільно представлені. Але є незаповнена ніша єврейської кухні, де присутні лише кілька закладів, наприклад «Хайфа». В інших напрямках, таких як східнослов'янська, африканська кухні, вегетаріанські та ресторани соєвого харчування, розвиток ще слабкий або навіть відсутній. Прогнозується, що з урахуванням конкуренції в галузі, ці напрямки будуть швидко розвиватись.

Однак, тривалість популярності таких закладів не можна передбачити, особливо враховуючи вимогливість і високі витрати на підтримку специфічної кухні. Європейські та українські страви є звичними для багатьох, що забезпечує стабільний попит. Ресторатор може застосовувати гнучку цінову політику, використовуючи місцеві продукти і залучаючи місцевих поварів, що дозволяє знизити витрати. Однак, багато ресторанів стикаються з проблемою кваліфікованої робочої сили. Знаходження компетентного офіціанта, здатного обслуговувати іноземних гостей, є важким завданням. Україна не має відповідних освітніх закладів, що підготовляють справжніх професіоналів в цій сфері. Також не існує курсів підвищення кваліфікації для кухарів. Часто доводиться відправляти працівників на стажування або тимчасово наймати іноземців, щоб навчити місцевих кухарів.

Ресторанний ринок стикається зі значними викликами через велику кількість закладів і обмежену кількість платоспроможних клієнтів. Це призводить до жорсткої конкуренції між учасниками ринку, яка виявляється в іміджевій та прямій рекламі, запрошеннях зірок, організації концертів і плітках. Один з ефективних способів привабити відвідувачів – це впровадження систем знижок та програм постійних клієнтів. Частково уникнути конкуренції можна, якщо заклад акцентує увагу не тільки на кухні, але й на особливих особливостях ресторану. Наприклад, деякі заклади спеціалізуються на джазовій атмосфері, що дозволяє їм вижити в

конкурентній боротьбі. Проте, концептуальні ресторани становлять лише невелику частину ринку – близько 5-10%.

Однією з найгостріших проблем ресторанного ринку є постачання продуктів та алкогольних напоїв. Ресторатори стикаються з високими вимогами по якості продукції, але постачальники нерідко завищують ціни, що негативно впливає на прибутковість ресторанів. У зв'язку зі зростаючою конкуренцією, ресторатори мають обмежені можливості підвищувати ціни на страви. Протягом останніх п'яти років рентабельність бізнесу значно знизилась і зараз рідко перевищує 30%.

Україна не має чіткої класифікації ресторанів та барів, але існує добровільна сертифікація за державними стандартами, яка використовується мало закладами. Ресторатори самі ділять заклади на недорогі, середні та елітні за ціною ознакою. Щодо готелів, використовується звичайна класифікація за кількістю зірок – 2*, 3*, 4*, 5*. В даній роботі не розглядаються готелі класу 1*, оскільки вони виявляють повну неконкурентноздатність.

Більшість 2* – 3* готелів в Україні є спадщиною радянського періоду і мають відповідну інфраструктуру. Ці готелі не представляють комерційного інтересу для інвесторів. Керівники столичних готелів зауважують, що в сучасних умовах вони не можуть спрямовувати свою роботу на певну споживчу групу. У цьому сегменті готелів практикується подвійне та потрійне ціноутворення – окремі тарифи для громадян України, країн СНД та іноземців. Це спрямовано на збільшення рентабельності, яка, за даними головного управління комунального та готельного господарства та туризму, становить від 3% до 15% у цьому сегменті.

Одним з загальних факторів є проблема оренди землі на 49 років, оскільки її не можна викупити, а перспективи прав власності неоднозначні. У сегменті 2*-3* не виникає потреби в перекваліфікації робочої сили, тому забезпеченість трудовими ресурсами є задовільною. Однак, відзначається недостатність інвестицій у цей сегмент через його нерентабельність та

низький інтерес інвесторів. Попит на послуги готелів цього класу завжди нижчий за пропозицію, і вони конкурують не лише з подібними готелями, але й з компаніями готельного сервісу та приватним сектором.

Загалом, можна зробити висновок про низьку конкурентоспроможність 2* та 3* готелів, оскільки вони є спадщиною радянського періоду і мають обмежену інфраструктуру. Ці готелі не привертають комерційний інтерес інвесторів і мають обмежені можливості для розвитку.

У першій групі недорогих ресторанів входять фаст-фуд заклади, кафе та бари з доступними цінами. Вони мають простий інтер'єр та меню, і вартість страв зазвичай не перевищує 7–10 доларів на особу. Ці заклади зазвичай відповідають потребам клієнтів, які шукають місце для швидкого перекусу чи випити кави.

Останнім часом кафе набули популярності серед працівників середнього класу та чиновників, які працюють неподалік. Вони віддають перевагу обідам у кафе замість бізнес-ланчів у більш дорогих ресторанах. Багато кафе розширили своє меню і пропонують не лише легкі страви, але і гарячі страви.

Сьогодні недорогі кафе прагнуть підняти рівень обслуговування, оскільки конкуренція в цій ніші є високою. Вони надають якісну кухню та непоганий сервіс. Хоча ціни в них низькі, вони можуть залежати від розташування та внутрішнього оздоблення закладу.

Недорогі заклади також залучають клієнтів, пропонуючи додаткові послуги, наприклад, більярд. Але знижки та подарунки клієнтам рідко практикуються. Торгівельна націнка в таких закладах зазвичай не перевищує 50%, що обмежує їх можливості маневрування з цінами.

Аналіз конкурентних переваг готелів в Україні (Київ, Львів, Одеса, Харків, Дніпро) представлено в таблиці 2.1. Зазначена таблиця пропонує порівняльний аналіз деяких готелів в Україні на підставі різних факторів, таких як місцезнаходження, розмірність номерів, рівень обслуговування, зручності та сервіси, цінова політика, а також репутація та відгуки.

Таблиця 2.1.

Аналіз конкурентних переваг

Готель	Місце знаходження	Розмірність номерів	Рівень обслуговування	Зручності та сервіси	Цінова політика	Репутація та відгуки
Готель Fire Inn	Київ	Широкий вибір розмірів номерів	Високий	Басейн, СПА-салон, ресторан	Висока	Позитивні відгуки про перебування
Готель Панська Гора	Львів	Стандартні номери	Середній	Безкоштовний Wi-Fi, фітнес-центр	Середня	Змішані відгуки, залежно від номера
Готель НЕМО	Одеса	Сімейні номери	Високий	Приватний пляж, ресторан з морепродуктами	Висока	Відгуки зазвичай позитивні, але іноді можуть бути незадоволення
Готель Mandarin clubhouse Kharkiv	Харків	Люксові номери	Високий	Спортивний клуб, конференц-зали	Висока	Загалом позитивні відгуки про сервіс та комфорт
Готель Гармонія	Дніпро	Стандартні та делюкс номери	Середній	Бар, бізнес-центр	Середня	Змішані відгуки, деякі скарги на обслуговування

Аналіз конкурентних переваг ресторанів в Україні (Київ, Львів, Одеса, Харків, Дніпро) представлено в таблиці 2.2. Зазначена таблиця пропонує порівняльний аналіз деяких ресторанів в Україні на підставі різних факторів, таких як місцезнаходження, кухня, атмосфера та дизайн, меню та різноманітність страв, рівень обслуговування, цінова політика, а також репутація та відгуки. Важливо відзначити, що це лише невеликий вибір ресторанів та критеріїв, існує багато інших ресторанів і факторів, які можна врахувати при аналізі.

Таблиця 2.2.

Аналіз конкурентних переваг ресторанів в Україні

Ресторан	Місце знаходження	Кухня	Атмосфера та дизайн	Меню та різноманітність страв	Обслуговування	Цінова політика	Репутація та відгуки
Ресторан Vero - Vero	Київ	Італійська	Елегантна, стильна атмосфера	Багате меню з широким вибором страв	Високий рівень обслуговування	Висока	Позитивні відгуки, часто рекомендують
Ресторан Голодний Микола	Львів	Українська	Традиційний, затишний дизайн	Автентичні страви зі свіжими інгредієнтами	Середній рівень обслуговування	Середня	Змішані відгуки, деякі скарги на якість страв
Ресторан Ассоль	Одеса	Морська	Модерний, пляжна атмосфера	Рибні страви, морепродукти	Високий рівень обслуговування	Висока	Зазвичай позитивні відгуки про смак і обслуговування
Ресторан Трипіччя	Харків	Східно-азіатська	Сучасний, інтерактивний дизайн	Широкий вибір страв з різних кухонь	Середній рівень обслуговування	Середня	Загалом позитивні відгуки про атмосферу та смак
Ресторан Па-си-жу	Дніпро	Французька	Елегантний, романтичний дизайн	Гастрономічне меню зі спеціальними стравами	Високий рівень обслуговування	Висока	Позитивні відгуки про гастрономію та обслуговування

Аналіз недоліків готелів в Україні (Київ, Львів, Одеса, Харків, Дніпро) представлено в таблиці 2.3. Зазначена таблиця містить недоліки, які присутні у деяких готелях в Україні. Це лише невеликий вибір недоліків існуючих готелів, і можуть бути інші недоліки, що не згадані у цій таблиці.

Аналіз недоліків ресторанів в Україні (Київ, Львів, Одеса, Харків, Дніпро) представлено в таблиці 2.4. Зазначена таблиця містить недоліки, які присутні у деяких ресторанах в Україні. Це лише невеликий вибір недоліків існуючих ресторанів, і можуть бути інші недоліки, що не згадані у цій таблиці.

Таблиця 2.3.

Аналіз недоліків готелів в Україні

Готель	Місцезнаходження	Недоліки
Готель Fire Inn	Київ	Погана звукоізоляція у номерах, обмежений паркінг
Готель Панська Гора	Львів	Погана якість обслуговування, обмежений вибір страв у ресторані
Готель НЕМО	Одеса	Проблеми зі станом сантехніки, відсутність фітнес-центру
Готель Mandarin clubhouse Kharkiv	Харків	Помірний рівень чистоти у номерах, шумна локація
Готель Гармонія	Дніпро	Обмежений доступ до безкоштовного Wi-Fi, відсутність ресторану

Таблиця 2.4.

Аналіз недоліків готелів в Україні

Ресторан	Місцезнаходження	Кухня	Недоліки
Ресторан Vero Vero	Київ	Італійська	Довгий час очікування на обслуговування, обмежений вибір вегетаріанських страв
Ресторан Голодний Микола	Львів	Українська	Нестабільна якість страв, високі ціни
Ресторан Ассоль	Одеса	Морська	Погана організація обслуговування, відсутність дитячого меню
Ресторан Трипичья	Харків	Східноазіатська	Незручність розташування паркінгу, обмежена винна карта
Ресторан Па-си-жу	Дніпро	Французька	Невідповідність оголошеної кухні, обмежений вибір десертів

Отже, Україна має розвинену готельну та ресторанну індустрію, яка пропонує різноманітні послуги для туристів та місцевих мешканців. Ось кілька загальних конкурентних переваг та недоліків готелів та ресторанів в Україні:

Розмаїтість вибору. Україна має широкий спектр готелів, від розкішних п'ятизіркових готелів у великих містах до затишних гостьових будинків у сільській місцевості.

Культурне багатство. Багато готелів розташовані в історичних будівлях, що додає особливого колориту та атмосфери перебуванню гостей.

Розташування. В Україні можна знайти готелі в різних районах, від мальовничих гірських курортів до пляжних місцевостей біля Чорного та Азовського морів.

Доступність. Готелі в Україні часто мають більш доступні ціни порівняно з готелями у Західній Європі або інших туристичних країнах.

Недоліки готелів:

Інфраструктура. Деякі готелі можуть мати обмежену інфраструктуру, зокрема щодо фітнес-центрів, басейнів або СПА-салонів.

Сервіс та якість. Якість обслуговування в готелях в Україні може варіюватись. У деяких випадках можуть виникати проблеми зі знанням англійської мови у персоналу.

Стандарти безпеки. В деяких готелях можуть бути питання щодо дотримання стандартів безпеки, таких як пожежна безпека або системи безпеки.

Конкурентні переваги ресторанів:

Кулінарне багатство. Україна славиться своєю унікальною кухнею, і ресторани в Україні пропонують широкий вибір традиційних страв та страв з міжнародною кухнею.

Ціновий діапазон. В Україні можна знайти ресторани для різних бюджетів, від економ-класу до розкішних ресторанів преміум-класу.

Гостинність. Український народ славиться своєю гостинністю, і це відображається в обслуговуванні гостей у багатьох ресторанах.

Недоліки ресторанів:

Сервіс та ефективність. Як і в готелях, якість обслуговування може бути нерівномірною. Деякі ресторани можуть мати питання щодо швидкості обслуговування або точності замовлень.

Інфраструктура. Деякі ресторани можуть мати обмежену кількість місць або нестачу паркувальних місць, особливо в центральних частинах великих міст.

Різноманітність. В окремих регіонах України може бути обмежений вибір ресторанів, зокрема якщо йдеться про малі села або віддалені місцевості.

Варто зауважити, що конкурентні переваги та недоліки готелів та ресторанів в Україні можуть варіюватись залежно від конкретного закладу та його місцезнаходження.

Висновки до розділу 2

У даному розділі було проведено аналіз застосування стратегічного управління на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу в Україні. Дослідження розпочалося з огляду на сучасний стан та структуру ринку готельних та ресторанних послуг в Україні.

Сучасний стан ринку готельних та ресторанних послуг в Україні свідчить про його активний розвиток та потенціал для подальшого зростання. Україна пропонує широкий вибір готелів та ресторанів різного рівня комфорту та цінової категорії. Культурне багатство та різноманітність кухонь в Україні створюють привабливі умови для туристів та місцевих мешканців.

Оцінка ефективності стратегічного управління на ринку готельних та ресторанних послуг виявила, що використання стратегічних підходів може позитивно вплинути на успішність підприємств. Впровадження чіткої стратегії дозволяє готелям та ресторанам розробляти конкурентні переваги, підвищувати якість обслуговування та задовольняти потреби клієнтів.

Ефективне стратегічне управління може також сприяти розширенню ринкової присутності та підвищенню прибутковості.

Аналіз конкурентних переваг та недоліків готелів та ресторанів в Україні показав, що бізнес-підприємства мають потенціал для вдосконалення. Важливо підвищувати якість обслуговування, розширювати інфраструктуру та вдосконалювати стандарти безпеки. За умови правильної стратегії та ефективного управління, готелі та ресторани в Україні можуть залучати більше клієнтів та забезпечувати стабільний розвиток.

Узагальнюючи, стратегічне управління є важливим інструментом для підприємств готельного та ресторанного бізнесу в Україні. Воно дозволяє створювати конкурентні переваги, підвищувати якість обслуговування та забезпечувати стійкий розвиток. Однак, для досягнення успіху, необхідно постійно аналізувати ринкові умови, впроваджувати інновації та вдосконалювати діючі стратегії.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

3.1 Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні

Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні є достатньо високими. Нижче наведені деякі ключові перспективи, які сприяють потенційному зростанню цього сектора:

Туристичний потенціал. Україна має великий туристичний потенціал, що може сприяти розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Країна має багату культурну спадщину, різноманітні природні ландшафти, мальовничі міста та села, традиційну українську кухню та інші фактори, що привертають туристів. Залучення туристів може сприяти популяризації готельно-ресторанного бізнесу та збільшенню прибутку. Однак для цього необхідно забезпечити якісні та конкурентоспроможні послуги для туристів, що потребує відповідних інвестицій та стратегічного підходу до управління готельно-ресторанним бізнесом.

Зростання внутрішнього туризму. Розвиток внутрішнього туризму в Україні також є важливим фактором для готельно-ресторанного бізнесу. Багато українців відкривають для себе свою власну країну та відпочивають в різних регіонах, що стимулює попит на готелі та ресторани у всій країні.

Розвиток бізнес-туризму. Україна все більше стає привабливою країною для проведення бізнес-заходів, конференцій та виставок. Це вимагає розширення готельної бази та ресторанних послуг для задоволення потреб бізнес-туристів.

Підвищення якості обслуговування. У сучасному світі якість обслуговування є ключовим фактором успіху готелів та ресторанів. За останні роки в Україні спостерігається зростання усвідомленості про

важливість високої якості обслуговування, що стимулює підвищення стандартів і покращення професійної підготовки персоналу.

Інвестиції в готельно-ресторанний сектор. В Україні спостерігається зростання інтересу до інвестицій в готельно-ресторанний бізнес. Іноземні та внутрішні інвестори вкладають кошти в будівництво та модернізацію готелів та ресторанів, що сприяє розвитку і покращенню інфраструктури.

3.1.2 Рекомендації щодо залучення інвестицій в готельний та ресторанний бізнес в Україні.

При розробці стратегії залучення інвестицій в готельний та ресторанний бізнес в Україні, важливо визначити цілі та об'єктиви, які ви бажаєте досягти. Основні цілі та об'єктиви можуть включати наступне:

Залучення фінансових ресурсів. Основна мета стратегії полягає в залученні інвестицій для фінансування розвитку та розширення готельного та ресторанного бізнесу. Це може включати будівництво нових готелів, ресторанів або модернізацію та розширення існуючих закладів.

Залучення стратегічних партнерів. У плані можна встановити мету залучення стратегічних партнерів, таких як відомі готельні ланцюги або відомі шеф-кухарі, для підвищення конкурентоспроможності та розширення бізнесу.

Підвищення відомості про бренд. Якщо ваш готельний або ресторанний бізнес має унікальні особливості або концепцію, ціль може полягати в підвищенні відомості про ваш бренд серед потенційних інвесторів та клієнтів.

Забезпечення фінансової стабільності. Однією з мет стратегії може бути залучення інвестицій з метою забезпечення фінансової стабільності бізнесу в умовах змінного економічного середовища.

Розширення ринкової присутності. Якщо ваш бізнес вже працює на ринку, ціль може полягати в розширенні географічної присутності, відкритті нових філій або франшизних закладів.

Забезпечення конкурентної переваги. Стратегія може включати залучення інвестицій для впровадження нових технологій, покращення якості обслуговування, інноваційних рішень або інших факторів, що дозволяють вам отримати конкурентну перевагу на ринку.

Важливо визначити свої конкретні цілі та об'єктиви, які відповідають вашим потребам та амбіціям, а також враховують реалії ринку готельного та ресторанного бізнесу в Україні. Зазначені цілі та об'єктиви слід узгодити з дослідженням ринку та аналізом конкуренції для забезпечення їх реалістичності та досяжності.

Залучення інвестицій в готельний та ресторанний бізнес в Україні регулюється рядом правових актів та регуляторних умов. Основні правові вимоги та регуляторні умови, які варто враховувати, описані нижче:

Правовий режим. Готельний та ресторанний бізнес підлягає загальним правовим нормам України, включаючи Конституцію України, господарський кодекс, цивільний кодекс та інші релевантні законодавчі акти.

Реєстрація бізнесу. Інвестори повинні зареєструвати своє підприємство відповідно до законодавства України. Для цього необхідно звернутися до відповідних органів державної реєстрації, таких як Державна служба статистики України або місцева адміністрація.

Ліцензування. Для готельного та ресторанного бізнесу може знадобитися отримання ліцензій або спеціальних дозволів. Це може включати ліцензії на надання готельних послуг, алкогольних напоїв, побутового обслуговування тощо. Інформацію про необхідні ліцензії можна отримати в Державній службі туризму або інших відповідних органах.

Фінансові умови. Інвестори повинні мати достатні фінансові ресурси для забезпечення розвитку готельного та ресторанного бізнесу. Вони можуть залучати фінансування від банків, інвестиційних фондів, приватних інвесторів або скористатися програмами підтримки держави.

Податки та облік. Інвестори повинні виконувати податкові зобов'язання, пов'язані з готельним та ресторанним бізнесом. Податки

можуть включати податок на прибуток, податок на додану вартість, акцизний податок та інші. Для правильного обліку фінансових операцій і податків рекомендується звернутися до професійних бухгалтерів або фінансових консультантів.

Регулювання якості та безпеки. Готельний та ресторанний бізнес підпорядковується нормам щодо якості та безпеки послуг. Інвесторам слід дотримуватися вимог з питань санітарії, протипожежної безпеки, безпеки праці та інших відповідних норм.

Земельні питання. Якщо інвестори планують будівництво нового готелю або ресторану, вони повинні вирішити питання щодо земельних ділянок. Це може включати отримання права власності або довгострокової оренди землі.

Важливо мати на увазі, що правові вимоги та регуляторні умови можуть змінюватися з часом, тому рекомендується звернутися до юридичних консультантів або компетентних органів для отримання актуальної інформації та порад щодо залучення інвестицій у готельний та ресторанний бізнес в Україні.

3.2 Практичні рекомендації щодо реалізації стратегічного підходу в управлінні підприємствами готельного та ресторанного бізнесу в Україні

Реалізація стратегічного підходу в управлінні підприємствами готельного та ресторанного бізнесу в Україні може допомогти досягти успіху та конкурентних переваг на ринку. Ось деякі практичні рекомендації, які можуть бути корисними:

Визначте свої стратегічні цілі. Сформулюйте чіткі, конкретні та досяжні цілі для вашого готельного або ресторанного підприємства. Вони повинні бути спрямовані на розвиток бізнесу, покращення якості обслуговування, залучення нових клієнтів та збільшення доходів.

Аналізуйте ринок та конкурентну ситуацію. Проведіть детальний аналіз ринку, включаючи розуміння потреб та вимог клієнтів, ідентифікацію конкурентів та їх стратегій. Це допоможе вам розробити унікальну пропозицію відносно вашого продукту або обслуговування та визначити свою конкурентну перевагу.

Розробіть стратегію брендингу. Створіть сильний бренд для вашого готельного або ресторанного підприємства, який буде відображати вашу унікальність та цінності. Розробіть ефективну стратегію маркетингу та просування, яка буде спрямована на залучення та утримання клієнтів.

Інвестуйте в якість та інновації. Зосередьтеся на покращенні якості обслуговування та задоволенні потреб клієнтів. Інвестуйте в навчання та розвиток персоналу, забезпечення комфортного середовища для гостей та застосування сучасних технологій для оптимізації бізнес-процесів.

Управління персоналом. Приділяйте увагу формуванню ефективної команди, яка буде сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. Розробіть систему мотивації та стимулювання персоналу, щоб залучити та зберегти талановитих співробітників.

Стежте за фінансовими показниками. Постійно аналізуйте фінансову продуктивність вашого підприємства. Враховуйте показники ефективності, такі як витрати, дохід, рентабельність та оборотність активів. Це допоможе вам визначити області, в яких можна зробити покращення.

Розвивайте партнерські відносини. Встановлюйте партнерські зв'язки з іншими готелями, ресторанами, туристичними агентствами та іншими галузевими гравцями. Це може сприяти спільному маркетингу, обміну клієнтами та ресурсами, а також спільному розвитку нових продуктів або послуг.

Слідкуйте за змінами в законодавстві. Будьте в курсі останніх законодавчих змін, які можуть вплинути на готельний та ресторанний бізнес. Дотримуйтеся всіх вимог та нормативів, що стосуються безпеки, санітарії, праці та інших аспектів вашої діяльності.

Ці рекомендації можуть бути використані для реалізації стратегічного підходу в управлінні готельним та ресторанним бізнесом в Україні. Варто врахувати специфічні особливості ринку та адаптувати стратегію до конкретних потреб вашого підприємства.

Висновки до розділу 3

У даному розділі було розглянуто перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні, стратегії залучення інвестицій та практичні рекомендації щодо реалізації стратегічного підходу в управлінні підприємствами цієї галузі. Нижче наведені основні висновки:

Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні є обіцяючими. Країна знаходиться на шляху туристичного розквіту, а рост числа внутрішніх та зарубіжних туристів створює попит на готельні та ресторанні послуги.

Стратегії залучення інвестицій в готельний та ресторанний бізнес в Україні мають враховувати ризики та можливості ринку. Інвесторам рекомендується зосередитися на розвитку якісних готелів та ресторанів, враховувати регуляторні вимоги та фінансові показники, а також шукати можливості для партнерства та співпраці з іншими гравцями галузі.

Для ефективного управління підприємствами готельного та ресторанного бізнесу в Україні рекомендується визначити стратегічні цілі, провести аналіз ринку та конкурентів, розвивати сильний бренд, інвестувати в якість та інновації, управляти персоналом та стежити за фінансовими показниками.

Знання та виконання правових вимог та регуляторних умов є необхідними для успішного функціонування готельно-ресторанних підприємств в Україні. Підприємцям слід бути в курсі законодавчих змін, що стосуються безпеки, санітарії, праці та інших аспектів діяльності.

Враховуючи специфіку готельно-ресторанного бізнесу в Україні, важливо постійно аналізувати ринкові тенденції, залучати інновації та прагнути до постійного покращення якості обслуговування та конкурентоспроможності.

Загальною метою розділу було надати практичні рекомендації та висвітлити стратегічні аспекти управління готельно-ресторанним бізнесом в Україні. Ці висновки можуть бути корисними для підприємців, інвесторів та управлінських кадрів, які бажають розвивати та оптимізувати свої підприємства в цій галузі.

ВИСНОВКИ

У першому розділі нашого дослідження ми охарактеризували поняття стратегій, визначили їх роль та дослідили процес реалізації стратегічного управління у готельному і ресторанному бізнесі. Звідси, можемо сказати, що Україна володіє значним потенціалом для розвитку готельно-ресторанного бізнесу, а стратегічні перспективи цієї галузі є обіцяючими. Досвід і статус України як туристичного напрямку приваблюють все більше вітчизняних та зарубіжних відвідувачів, що сприяє зростанню попиту на готельні та ресторанні послуги хоч і російсько-українська війна вносить свої корективи.

Один із ключових факторів успіху готельно-ресторанного бізнесу в Україні – це розширення і покращення інфраструктури, зокрема будівництво нових готелів та ресторанів, а також модернізація та оновлення існуючих. Це дозволить задовольнити зростаючий попит туристів і створити комфортні умови для їх перебування.

Досягнення стабільної економічної ситуації в країні є також важливим фактором для розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Стабільність і розквіт економіки сприятимуть зростанню доходів населення та збільшенню внутрішнього туризму, а також приверненню більшої кількості іноземних інвесторів.

У другому розділі нашого дослідження було проаналізовано застосування стратегічного управління на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу в Україні, зокрема сучасний стан та структуру ринку, здійснено оцінку ефективності, проаналізовано конкурентні переваги та недоліки стратегічного управління на ринку готельних та ресторанних послуг.

Тож, значна роль у розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні належить також інноваціям і використанню сучасних технологій. Впровадження інформаційних систем управління, електронних систем бронювання та маркетингових інструментів допоможе підвищити

ефективність роботи готелів і ресторанів, а також забезпечити зручність для клієнтів.

У третьому розділі нашої роботи досліджено стратегічні перспективи та надано рекомендації щодо реалізації стратегічного підходу в управлінні підприємствами готельного та ресторанного бізнесу. Таким чином, готельно-ресторанний бізнес в Україні також має можливості для розвитку в напрямку екологічної сталості і створення екологічно чистих готелів та ресторанів. Сучасні туристи все більше цінують екологічність і старання галузі подбати про навколишнє середовище.

Отже, стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в Україні є добрими, оскільки країна має потужний туристичний потенціал, покращує інфраструктуру, забезпечує стабільність економічної ситуації і прагне впроваджувати інновації. Зростання туристичного потоку, як внутрішнього, так і зовнішнього, надає готельно-ресторанному бізнесу можливість розширити свою клієнтську базу і забезпечити стабільні доходи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біла І.С. Світовий досвід державно-приватного партнерства : Економіка та управління національним господарством. Миколаївський національний університетом. В.О. Сухомлинського. Випуск 21. 2018. С.126-129.
2. Біла І.С., Петришина Н.В. Особливості державно-приватного партнерства в сучасних умовах в Україні: Сталий розвиток економіки. Київ, 2012. № 2. С. 36-39.
3. Біль М. Механізм державного управління туристичною галуззю (регіональний аспект): наук. розробка / М. Біль, Г. Третяк, О. Крайник. Київ: НАДУ, 2009. 40 с.
4. Бойко М. Засади формування пріоритетних напрямів туристичної політики України. Регіон. економіка. 2005. № 1(35). С. 222-229.
5. Бурик З.М. Концептуальні підходи до державного регулювання сталого розвитку в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. Харків: ХарПІ НАДУ, 2017. № 2 (52). С. 45-51.
6. Горіна Г.О. Розвиток ринку туристичних послуг України в умовах просторової поляризації.: дисер. д-ра екон. наук: 08.00.03. Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля». Дніпро, 2017. 439 с.
7. Гоблик-Маркович Н.М. Теоретичні засади регіонального ринку готельно-ресторанного бізнесу. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/goblyk3.htm (дата звернення: 5.05.2023).
8. Гостєва Н. П. Механізми реалізації державної політики в галузі туризму. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2009. №3. С. 27-32.
9. Грищенко С.О. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства: практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2011. 140 с.

10. Давидова О.Ю. Методологія інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: дисертація док.ек. наук. Спец. 08.00.04. Харківський державний університет харчування та торгівлі. 2018. 630 с.
11. Державного агентства розвитку туризму України. URL: <https://mkip.gov.ua/content/turizm.html> (дата звернення: 1.04.2023).
12. Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції / За заг. ред. В.Г. Герасименко, О.Л.Михайлюк. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 332 с.
13. Маскалкін А.С. Механізми розвитку державно-приватного партнерства на регіональному рівні: дис. канд. наук держ. управ.: Харків, 2017. 226 с.
14. Запатріна І. В. Державно-приватне партнерство як фактор економічного зростання та проблеми його розвитку в Україні. Економіст. № 3, 2011. С. 52–58.
15. Івашова Л.М. Теоретичні засади розвитку державно-приватне партнерства у світі та в Україні: Вісник АМСУ. Серія: «Державне управління», № 1 (12), 2015. С.7-15.
16. Калініченко О.О. Стратегічні напрями розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства: Збірник тез доповідей I Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в Україні: досвід, проблеми та інновації» (14-15 лютого 2019 року) / Міністерство освіти і науки України; Житомирський державний університет імені Івана Франка. Житомир, 2018. С.4-6.
17. Козловський Є. В., Ткаченко Т. І. Особливості управління проектами в сфері туризму на основі застосування механізмів державно-приватного партнерства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 9. С. 78–82.
18. Кравцова, А. В. Управління розвитком туристичної галузі через реалізацію механізмів державно-приватного партнерства: Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний

університет. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 4. С. 53-58.

19. Мальська М.П., Антонюк Н.В. Напрями удосконалення державного регулювання розвитку туристичних послуг: Географія та туризм, 2010. Вип. 9. С. 114–119.

20. Маначинська Ю.А. Сутність і специфіка готельних послуг, класифікація засобів розміщення туристів: Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2010. Вип.4. С.211-217.

21. Масюк Ю.О. Стратегічне управління розвитком туризму в Україні: дис. кан. екон. наук: 08.00.03. Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2017. 199 с.

22. Підгаєць С.В. Механізм державно-приватного партнерства в системі інституціоналізації розвитку національної економіки: дисертація канл.екон.наук 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. 2015. Тернопіль: ТНЕУ. 212 с.

23. Семенчук Т.Б. Сутність категорії «Публічне адміністрування» та передумови її формування. Вісник економіки транспорту і промисловості:зб. наук.-практ. ст. Укр. держ. акад. залізнич. трансп. Харків: Вид-во УкрДАЗТ, № 42, 2013. С.385-390.

24. Сєров О.В. Аналіз термінологічного забезпечення категорійно-понятійного апарату в галузі знань «Публічне управління й адміністрування» Державне управління: теорія та практика. Випуск 2 . 2016. С.15-23.

25. Стеченко Д.М., Безуглий І.В. Імператив державно-приватного партнерства в рекреаційно-туристичній сфері України: Регіональна економіка, 2014. С. 136–146.

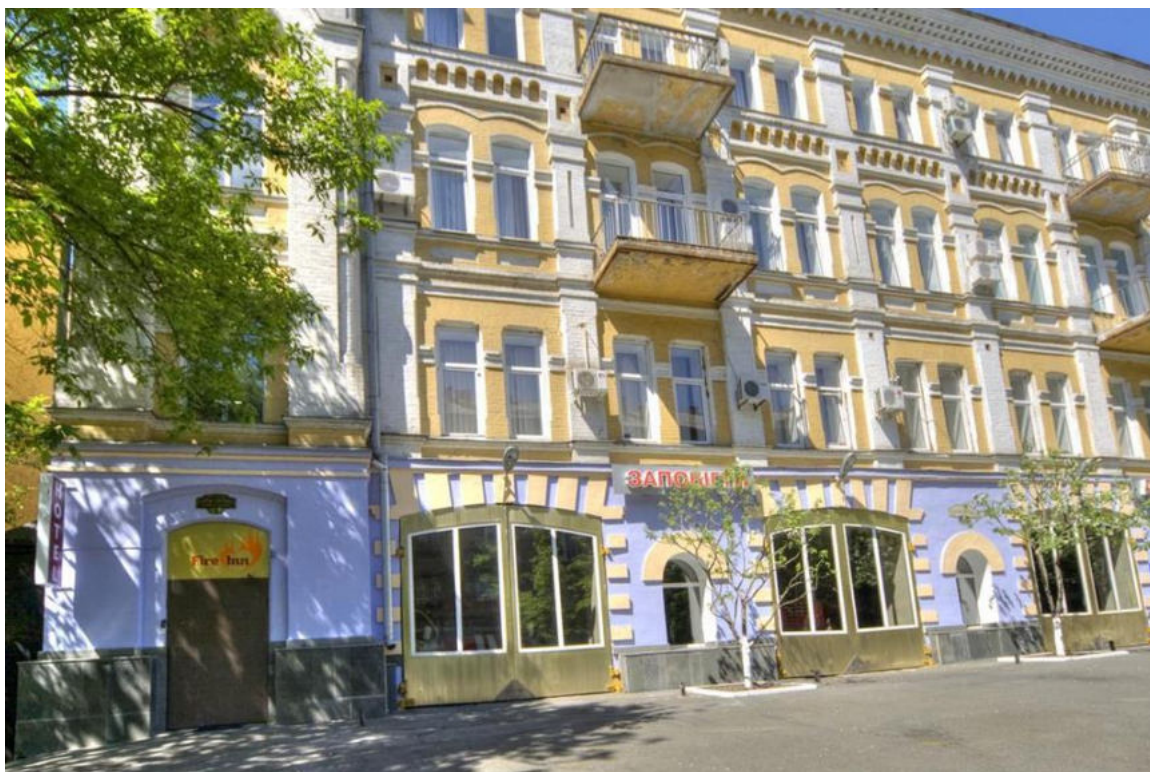
26. Ткаченко Т. І. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 596 с.

27. Туристична діяльність в Україні у 2012 році: Статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України, 2013. 272 с.
28. Туристична діяльність в Україні у 2013 році: Статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України, 2014. 272 с.
29. Туристична діяльність в Україні у 2014 році: Статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України, 2015. 76 с.
30. Туристична діяльність в Україні у 2015 році: Статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України, 2016. 76 с.
31. Туристична діяльність в Україні у 2016 році: Статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України, 2017. 76 с.
32. Туристична діяльність в Україні у 2017 році: Статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики, 2018. 90 с.
33. Хмелевський О.В., Кошівська М.В. Розвиток туризму в контексті Євроінтеграції України: Приазовський економічний вісник. Запоріжжя: Класичний приватний університет, Випуск 2(07). 2018. С.15-20.
34. Чернов С.І., Гайдученко С.О. Текст лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» (для студентів всіх форм навчання за спеціальністю 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» / Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ, 2014. 97 с.
35. Чкан А.С. Державне регулювання туризму в Україні : збірник наукових праць Таврійського агротехнологічного університету. Економічні науки. 2012. №2 (18). Том 3. С.278-290.
36. Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. Brussels. 2004. 327p.

ДОДАТКИ

Додаток А

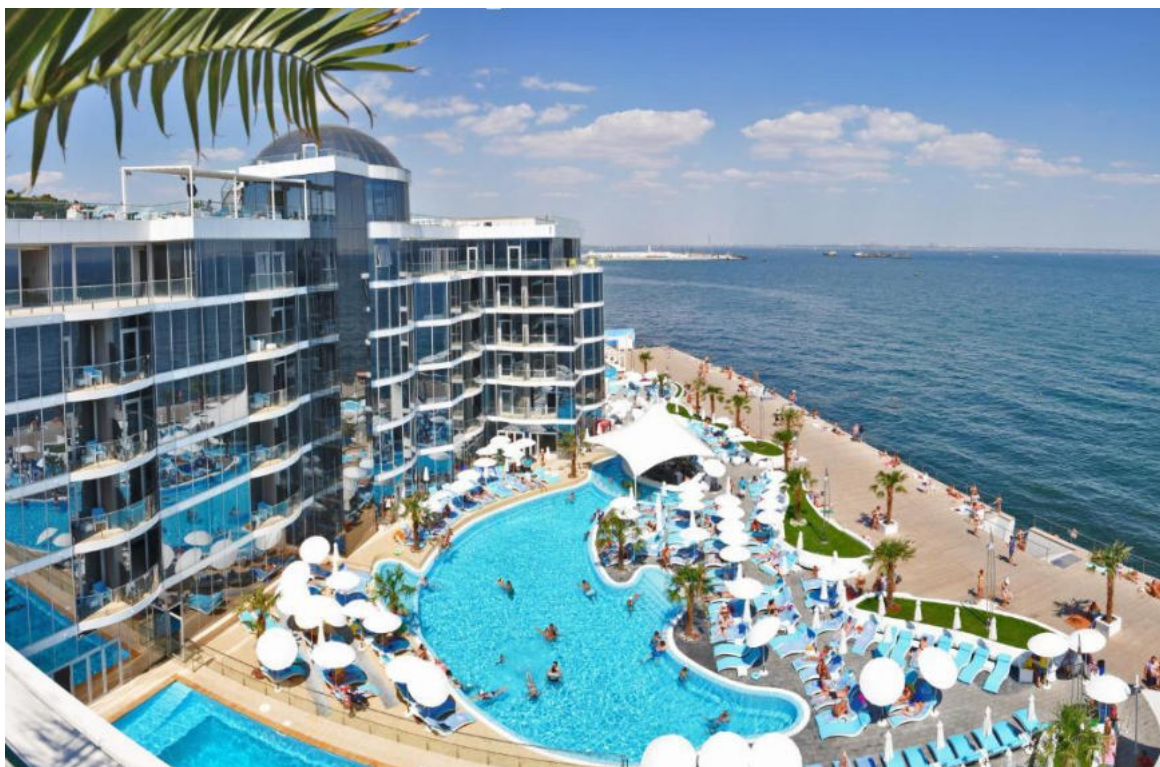
Готель Fire Inn



Готель «Панська гора»



Готель НЕМО



Готель Mandarin clubhouse Kharkiv



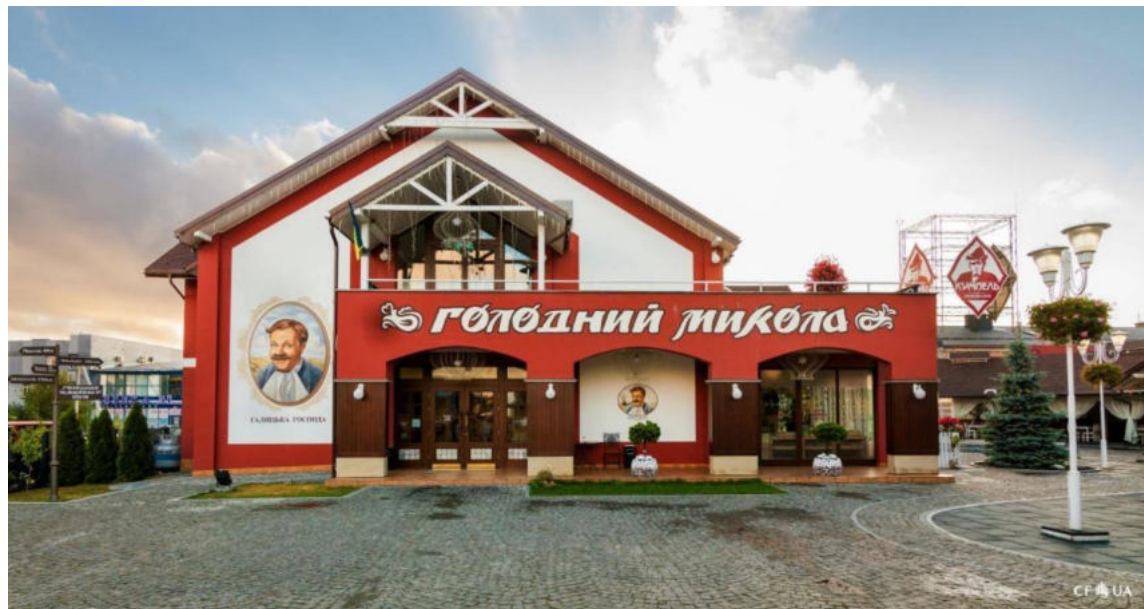
Готель Гармонія



Ресторан Vero Vero



Ресторан «Голодний Микола»



Ресторан Асоль



Ресторан Трипіччя



Ресторан Па-си-жу



РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу

«Стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в Україні»

Для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»

Студента спеціальності – 241 «Готельно-ресторанна справа»

Бурадчук Петра Васильовича

(ПП студента)

Рецензент: старший викладач к-ри управління та адміністрування Цюцjak А.Л
(науковий ступінь, вчене звання, посада, ПП рецензента)

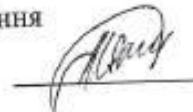
Застосування стратегічного управління в умовах глобальної економічної нестабільності є важливим напрямком діяльності підприємства, що допомагає прорахувати всі ризики та більш ефективно здійснювати управління готельним чи ресторанным бізнесом.

Дослідження теми дипломної роботи має логічну структуру, зокрема: охарактеризовано поняття стратегії у готельно-ресторанному бізнесі; досліджено стратегічні перспективи щодо розвитку готельно-ресторанного бізнесу; проаналізовано застосування стратегічного управління на підприємствах готельного та ресторанным бізнесу в Україні.

Матеріали роботи викладені у науковому стилі, однак є підрозділи, у яких використано художній стиль мовлення, доступною мовою, стисло та правильно. Оформлення роботи на достатньому рівні. Актуальність теми розкрито в повному обсязі. Правильно та грамотно поставлено мету дослідження та авторський підхід до вивчення визначеної проблематики. Важливим аспектом в кваліфікаційній роботі є надані рекомендації та пропозиції щодо реалізації стратегічного підходу в управлінні підприємствами готельного та ресторанным бізнесу.

Рекомендую виставити Петру Васильовичу оцінку «добре» та присвоїти кваліфікацію «бакалавр» з готельно-ресторанної справи».

старший викладач кафедри управління
та адміністрування



Андрій ЦЮЦЯК

«15» червня 2023 р.

Відгук
на кваліфікаційну роботу
«Стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в Україні»

Для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
Студента спеціальності – 241 «Готельно-ресторанна справа»

Бурадчука Петра Васильовича
(ППП студента)

Дослідження теми дипломної роботи має логічну структуру, зокрема: охарактеризовано стратегічне управління у готельному та ресторанному бізнесі; проаналізовано конкурентні переваги і недоліки готелів та ресторанів в Україні.

Матеріали роботи викладені у науковому стилі, доступною мовою, стисло та правильно. Актуальність теми розкрито достатньо. Правильно поставлено мету дослідження. Проте, не достатня інформативність та якість критичного огляду літературних джерел з досліджуваної теми. Також не в повній мірі проаналізовано стратегічне управління на підприємствах. Важливо, що у кваліфікаційній роботі є надані рекомендації та пропозиції щодо реалізації стратегічного підходу в управлінні підприємствами готельного та ресторанного бізнесу в Україні.

Оформлення роботи на високому рівні: розділи, підрозділи виконано згідно з методичними рекомендаціями щодо оформлення кваліфікаційної роботи. Кожен розділ завершується висновками до розділу. Кваліфікаційна робота завершується загальними висновками до роботи. Додатки присутні. Список використаних джерел оформлено правильно, згідно із рекомендаціями, кількість позицій у списку використаних джерел достатня. Календарний план виконання роботи виконано вчасно.

Студент
Науковий керівник
викладач



Петро БУРАДЧУК

Іванна ШЕНШЕВСЬКА

«15» червня 2023 р.



метадані

Титул: **Стратегічні перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні**
 Автор: **Бурдучук П.В.** Користувач / Email
 Назва: **King Danylo University**

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У даній таблиці наведено інформацію щодо виявлених спроб маніпуляцій з текстом. Для кожної спроби наведено кількість знайдених подібностей та кількість джерел, з яких було виявлено подібності. Для кожної спроби наведено кількість знайдених подібностей та кількість джерел, з яких було виявлено подібності.

Заміна букв		B	0
Інтерполяція	*	A	0
Міжрядковий	*		8
Вітання	*	@	3
Парафраз (SmartMark)	*	a	85

Обсяг знайдених подібностей

Значення, що знаходяться в круглих знаках, є сумарними значеннями / у відсотках.



25
Сумарна кількість подібностей



10766
Сумарна кількість знайдених подібностей

85846
Сумарна кількість знайдених подібностей

Подібності за списком джерел

Перелік сайтів, з яких було виявлено подібності з текстом. Для кожного сайту наведено кількість знайдених подібностей та кількість джерел, з яких було виявлено подібності.

Порядковий номер	Назва та адреса джерела (URL, дата входу)	Кількість знайдених подібностей	Кількість джерел (в відсотках)
1	http://www.ukrainereferat.org/ua/ref-2524-1.html	41	0.38 %
2	https://courlib.net/statii_ukr/melnik7.htm	38	0.35 %
3	https://courlib.net/statii_ukr/melnik7.htm	35	0.33 %
4	http://courlib.net/statii_ukr/kabanjuk.htm	30	0.28 %

Воронцовский номер	Дополнительно	Клики (единицы)	Средняя оценка (единицы)
1	https://tourlib.net/statti_ukrimeinyk7.htm	188 (10)	1.75 %
2	https://www.bestreferat.ru/referat-235132.html	127 (9)	1.18 %
3	http://www.ukrainereferat.org/uaref-2624-1.html	95 (4)	0.88 %
4	http://tourlib.net/statti_ukr/kabanchuk.htm	61 (3)	0.57 %
5	http://elaru.tnu.edu.ua/bitstream/handle/21483/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D1%83%00%BF%D1%80%D0%80%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202016.doc	51 (8)	0.47 %
6	https://smekni.com/w/293690/poteino-restoranna-paluz-ukrari-konkurentnozdatnsl/	46 (3)	0.43 %
7	https://ukd.edu.ua/sites/default/files/2023-04/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%B2%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D1%96%D0%B2%D0%BA%D0%B8%D0%B9%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0_071_%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BA.pdf	45 (3)	0.42 %
8	https://evitool.com.ua/downloadFile.html?id=61632	43 (3)	0.40 %
9	https://www.turboreferat.ru/geography/poteina-ndustry-a-ukran/242239-1339952-page1.html	39 (3)	0.36 %
10	http://tourlib.net/statti_ukr/dominatsia.htm	29 (2)	0.27 %
11	http://ndu.in.ua/Nauch/Konf/2019/zbirnik_mek_2019.pdf	27 (1)	0.25 %
12	http://bizor.gov.ua/pdf/Vchmu_ekon_2014_5%282%29_63.pdf	25 (2)	0.23 %
13	https://knowledge.allbest.ru/economy/3c0a85635b3ac88b4d53a89521316c27_0.html	22 (3)	0.20 %
14	http://ukr.vicreshibnik.nu/strategi4118-zmist-i-priznachennya-strategii-pidpriemstva-u-konkurentnomu-seredovishchi.html	21 (1)	0.20 %
15	https://ndc-ivr.org/media/ndo_old/documents/Tshlnri-Kzlm-Pidnyz.pdf	9 (1)	0.08 %
16	https://us-referat.com/uploaded/uchibivost-organizachy-roboti-klub-priomu-ta-rozmishennya/index3.html	6 (1)	0.06 %
17	http://novopsvila.com/wp-content/uploads/2018/04/ScEdSoc-Kyiv-Mar2018.pdf	6 (1)	0.06 %
18	http://vst.pl.edu.ua/en/college-main/subsection/libary/repozitorij/files/download/939002ef6d65b8063a9e55281832cc1	5 (1)	0.05 %

Список принятых фрагментов (назов принятых фрагментов)