

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

бакалавр

Рівень вищої освіти

Управління потенціалом ГРК “Південна брама” (ФОП Діль Г.В.)

Назва теми

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»  
 Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»  
 Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»  
 Назва

Шифр \_\_\_\_\_

Виконав:

студент 4 курсу група ГРС-19

Ростислав СТОРОЖУК

Підпис

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Керівник

Олена ДАВИДОВА

Підпис, дата

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер

Оксана ГРИНДІЙ

Підпис, дата

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Зав. кафедри туризму та готельно-  
 ресторанної справи

Ігор ЖУРБА

Підпис

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 2023 р

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 241 Готельно-ресторанна справа

Шифр, назва

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа ОП «Готельно-ресторанна справа»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 202\_р.

### ЗАВДАННЯ

#### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Сторожука Ростислава Артуровича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи Управління потенціалом ГРК “Південна брама” (ФОП Діль Г.В.)

керівник роботи Давидова Олена Анатоліївна, к.е.н, доц. кафедри ТтаГРС

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від \_\_\_\_\_ 2023 р. № \_\_\_ дод. \_\_\_

2. Строк подання студентом роботи на кафедру \_\_\_\_\_ червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з теми управління якістю та системи управління якістю, законодавчі та нормативні документи, інформація підприємства, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретико-методичний аналіз управління потенціалом підприємств індустрії гостинності. 2 Характеристика ГРК “Південна Брама”. 3 Шляхи удосконалення управління потенціалом ГРК “Південна Брама”

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) : 1. Модель потенціалу підприємства 2. Потенціал підприємства як економічна система. 3. Структура управління ГРК “Південна Брама”. 4. Фактори макросередовища та їх вплив на ГРК “Південна Брама”. 5. SWOT аналіз готельно-ресторанного комплексу “Південна Брама”. 6. Узагальнення пропозицій для ГРК “Південна Брама” щодо оптимізації управління потенціалом закладу

6. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	березень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	квітень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	травень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	червень 2023	
9.	Підготовка висновків	червень 2023	
10.	Здача науковому керівнику	червень 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2023	

Студент

\_\_\_\_\_

(Підпис)

\_\_\_\_\_

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(Підпис)

\_\_\_\_\_

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

## АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу Сторожука Ростислава Артуровича  
Прізвище, ім'я, по батькові

Тема роботи: Управління потенціалом ГРК “Південна Брама” (ФОП Діль Г.В.)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник: к.е.н., доцент Давидова О.А.  
Вчений ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

м. Хмельницький, 2023 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 48 с., містить 5 таблиць, 9 рисунків, перелік джерел посилання складається з 26 найменувань, 3 додатки.

Актуальність роботи. Проблема визначення та оцінки потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу є надзвичайно актуальною, оскільки повнота використання можливостей обумовлює конкурентоспроможність підприємства на ринку.

У *першому розділі* роботи визначено поняття потенціалу підприємств, його види, складові, висвітлено системний погляд на потенціал, охарактеризовано особливості потенціалу готельно-ресторанних підприємств.

У *другому розділі* проведено загальну характеристику ГРК “Південна Брама”, досліджено фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, проаналізовано елементи потенціалу закладу.

У *третьому розділі* наведено ряд пропозицій стосовно оптимізації управління потенціалом ГРК “Південна Брама” шляхом розвитку інформаційного потенціалу через запровадження CRM-технологій, удосконалення управління виробничим потенціалом через запровадження дитячої кімнати в ресторані закладу.

Ключові слова: потенціал, елементи потенціалу, модель формування потенціалу, інформаційні технології

## ABSTRACT

for diploma thesis Storozhuk Rostislav Arturovich

Full Name

The diploma thesis theme: Management of the potential of the "Southern Gate" GRC (FOP Dil G.V.)

First level of higher education (bachelor's degree

Specialty 241 "Hotel and restaurant business"

Department of tourism and hotel and restaurant business

Scientific supervisor: PhD in Economics, As. Prof. Davydova O.A.

Academic degree, academic title, surname, initials

Khmelnyskyi, 2023

The diploma thesis is 48 pages long, contains 5 tables, 9 figures, a list of references consists of 26 titles.

Relevance of work. The problem of determining and evaluating the potential of hotel and restaurant business enterprises is extremely urgent, since the full use of opportunities determines the competitiveness of the enterprise on the market.

In the first section of the work, the concept of the potential of enterprises, its types, components is defined, a systemic view of the potential is highlighted, and the peculiarities of the potential of hotel and restaurant enterprises are characterized.

In the second section, the general characteristics of the "Southern Gate" water treatment plant were carried out, the factors of the internal and external environment were investigated, and the elements of the institution's potential were analyzed.

In the third section, a number of proposals are given for optimizing the management of the potential of the "Southern Gate" HRC by developing the information potential through the introduction of CRM technologies, improving the management of production potential through the introduction of a children's room in the institution's restaurant.

Key words: potential, elements of potential, model of potential formation, information technologies

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	9
1.1 Потенціал підприємства як економічна категорія	9
1.2. Потенціал підприємства як система. Погляди на оцінку потенціалу компанії готельно-ресторанного бізнесу	15
1.3. Особливості потенціалу підприємства готельного господарства в Україні	19
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ГРК “ПІВДЕННА БРАМА”	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика ГРК “Південна Брама”	24
2.2 Характеристика середовища функціонування ГРК “Південна Брама”	30
2.3 Оцінка елементів потенціалу ГРК “Південна Брама”	34
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ГРК “ПІВДЕННА БРАМА	37
3.1 Розвиток інформаційного потенціалу ГРК “Південна Брама” через застосування CRM-технологій	37
3.2 Удосконалення управління виробничим потенціалом	42
ВИСНОВКИ	45
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	48

## ВСТУП

Проблема трансформації послуг готельно-ресторанних підприємств України згідно з міжнародними стандартами обслуговування, задля підтримки конкурентних позицій є надзвичайно актуальною. За цих умов, питання підвищення ефективності управління виходять на перший план. І тому прикладні дослідження готельного бізнесу залишаються актуальними.

Глобалізація та концентрація готельного господарства та індустрії громадського харчування відбивається на появі великих компаній і мереж. Такий підхід дозволяє готельним компаніям провести реорганізацію та залучити додаткові ресурси для розвитку свого бізнесу. Готельні компанії можуть зосередитися через створення асоціацій, що дозволить їм проводити спільні маркетингові програми, проводити дослідження, формувати єдину систему підготовки та перепідготовки персоналу, не порушуючи їх юридичної та фінансової незалежності.

Найважливіші сфери управління підприємств готельного господарства (керування, фінансування, дизайн) завжди мають можливості оптимізації, тим самим призвести до нарощення його конкурентоспроможності.

Основними завданнями індустрії гостинності є створення конкурентної переваги та зміцнення конкурентоспроможності, формування стабільної клієнтської бази через здатність знаходити клієнтів, дослідження та створення нових шляхів розвитку, створення динамічних для постійного оновлення власної політики до враховувати майбутній розвиток подій.

Розвиток готельно-ресторанного бізнесу є одним з найбільш важливих та прогресивних спрямувань національної економіки України. Згідно статистики світових економік, готельне та ресторанне господарства щорічно зростають як мінімум на 3-5%, попит на такі послуги є стабільно високим.

Метою дипломної роботи бакалавра є опрацювання теоретичних та практичних аспектів управління потенціалом підприємства індустрії гостинності (ГРК “Південна Брама”).

Об’єктом дипломної роботи є процес управління потенціалом підприємств індустрії гостинності.

В роботі використані матеріали наукових статей, посібників, монографій, матеріали науково-практичних конференцій, статистичні джерела, а також документи ГРК “Південна Брама”.

Методами дослідження за темою роботи були методи систематизації, аналізу, синтезу, узагальнення та ін

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

## 1.1 Потенціал підприємства як економічна категорія

У ринкових умовах, що характеризуються нестабільністю через коливання попиту та пропозиції, цін на товари та фактори виробництва, зміни конкурентного середовища та макроекономічних факторів, одна з основних задач керівництва є оцінка поточних знань і визначені потенційні можливості компанії.

Потенціал як економічна категорія (походить від лат. *potentia* — «сила, сила») — це можливості, ресурси, наявні резерви та можливі засоби досягнення.

У літературі можна побачити різні точки зору на характеристику сутності поняття “потенціал підприємства”. Зокрема, аспектами даної тематики займалися такі науковці, як Хейман С.А., Кузнєцова В.В., Кустова Т.М., Романова О.П., Мінякова Т.Є.

Розвиток підприємств, виникнення умов функціонування, вимагає нових методів організації, форм управлінської діяльності, ефективність якої можна оцінити ступенем використання потенційних можливостей компанії. Ефективність діяльності підприємства можна побачити через здатність використовувати потенціал на повну. Б. Райан під потенціалом має на увазі “реальну або ймовірну можливість підприємства здійснювати цілеспрямовану діяльність”. Хейман С. А. Стверджує, що потенціал підприємства включає у себе виробничий апарат, рівень технології підприємства, природні ресурси та матеріально-речову рівновагу, систему комунікацій в середині підприємства, систему отримання, опрацювання та переміщення інформації.

Таблиця 1.1 — Деякі підходи до трактування науковцями терміну потенціалу підприємства та методів його оцінки

Підхід/метод	Визначення
<b>Сутність поняття “потенціал підприємства”</b>	
Ресурсний	Сукупність наявних ресурсів або таких, що можуть бути залучені ззовні. Оцінка величини потенціалу зводиться до визначення вартості наявних ресурсів
Цільовий	Спроможність підприємства забезпечити своє довгострокове функціонування та досягнення стратегічних цілей за наявної кількості, якості та структури ресурсів, тобто потенціал підприємства розглядається і як ресурси, і як можливості щодо їх ефективного використання в процесі досягнення цілей. Оцінка потенціалу зводиться до визначення здатності підприємства здійснювати подальшу діяльність та досягати поставлених цілей на основі використання наявних ресурсів
Структурно-функціональний	Сукупність елементів, кожен із яких виконує відповідні функції. Чим вдаліша структура об'єктів і чим краще один одному відповідають елементи та їхні функції, тим вищим буде потенціал
Результатний	Наявність ресурсів та їхня здатність у ході фінансово-господарської діяльності давати визначені результати (обсяг виробництва, виторг, прибуток). Оцінка величини потенціалу зводиться до визначення потенційного обсягу виробництва матеріальних благ і послуг, техніко-економічних і фінансових показників діяльності підприємства
Конкурентний	Джерело конкурентних переваг, які визначатимуть оптимальний розвиток підприємства в майбутньому за наявності відповідних ресурсів
Стратегічний	Розвиток підприємства спрямований на досягнення стратегічних цілей
<b>Метод оцінки потенціалу підприємства</b>	
Витратний	Потенціал підприємства встановлюється на рівні суми витрат на активну частину основних засобів, технологічний персонал, частину оборотних активів, технологію та інформацію тощо
Результатний	Методика ставки економічної капіталізації базується на визначенні потенціалу відповідно до суми очікуваних доходів, що їх здатне генерувати підприємство протягом тривалого часу
Аналоговий	Коефіцієнтна методика оцінки побудована на порівнянні показників підприємства з показниками його конкурентів, що працюють у цьому сегменті ринку. В даному випадку порівнюють такі коефіцієнти: ресурсний, трудових ресурсів, місткості ринку, доходу, динамічності
Експертний	Графоаналітична методика ґрунтується на врахуванні спектра показників із маркетингової, виробничої, фінансової діяльності та організаційної структури. На базі розрахованих показників визначається рейтинг підприємства, а потім і його потенціал
Грошової оцінки елементів потенціалу	При застосуванні даного підходу необхідно враховувати всі ресурси, а не лише ті, що можуть бути реально задіяні в процесі виробництва. Формальне додавання ресурсів у грошовому вимірі дає змогу судити про обсяги ресурсів, а саме про їхню структуру, тоді як можливості підприємства залишаються за межами дослідження
Індексний	Визначається порівняльна ресурсозабезпеченість, а не сукупна корисність накопичених ресурсів. При застосуванні цього методу не враховується пропорційність співвідношення окремих ресурсів
Ресурсно-регресійний	Використовуються кореляційно-регресійні моделі, які дають змогу виявити залежність фінансового результату виробництва від зміни окремих факторів і умов, тобто оцінити структурні зміни потенціалу, нормативи віддачі ресурсів, визначити внесок окремих ресурсів у потенціал підприємства
Індикативний	Розраховуються відхилення фактичних економічних параметрів виробництва від нормативних. При цьому слід зазначити, що нормативам притаманна суб'єктивність, тоді як від їхньої якості залежить напрям пошуку резервів підвищення ефективності використання потенціалу

Тривалий час у вітчизняній економіці економічний потенціал підприємства визначався масштабами його діяльності, а тому характеристиками потенціалу вважали поняття розміру бізнесу та його виробничі можливості.

Однак розмір і міцність тільки приносять приблизне уявлення про можливості компанії, оскільки:

- є характеристиками, які безпосередньо не пов'язані з умовами та інтенсивністю цільового використання ресурсів підприємства;
- не відображають ефективність при використанні ресурсів для оптимізації можливостей компанії.

Ще однією, не менш важливою складовою потенціалу підприємства, є здатність компанії залучати ресурси при виконанні набору дій (бізнес-процесів). Припустимо, я думаю, що навички та ресурси, які визначають внутрішні можливості компанії, повинні забезпечувати її конкурентну перевагу в ринковому середовищі, яке визначає можливості попиту, тоді модель потенціал компанії може мати таке графічне зображення (рисунок 1.1)

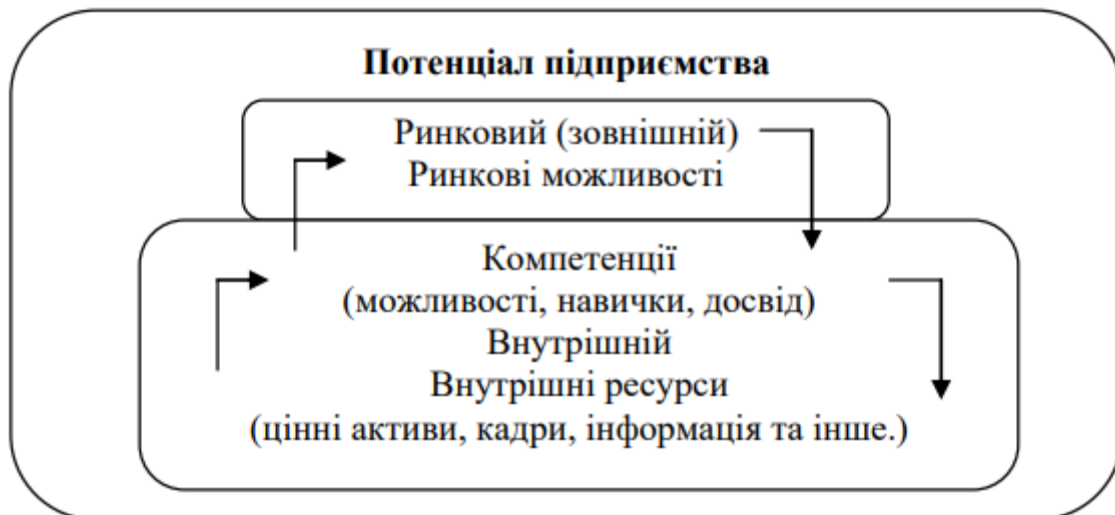


Рисунок 1.1 - Модель потенціалу підприємства

Класифікація проявів підприємницького потенціалу здійснюється за такими напрямками (рисунок 1.2).

- 1) за об'єктом дослідження;
- 2) за рівнем виконання;
- 3) за мірою реалізації;
- 4) за ознакою ієрархії;
- 5) за функцією управління.

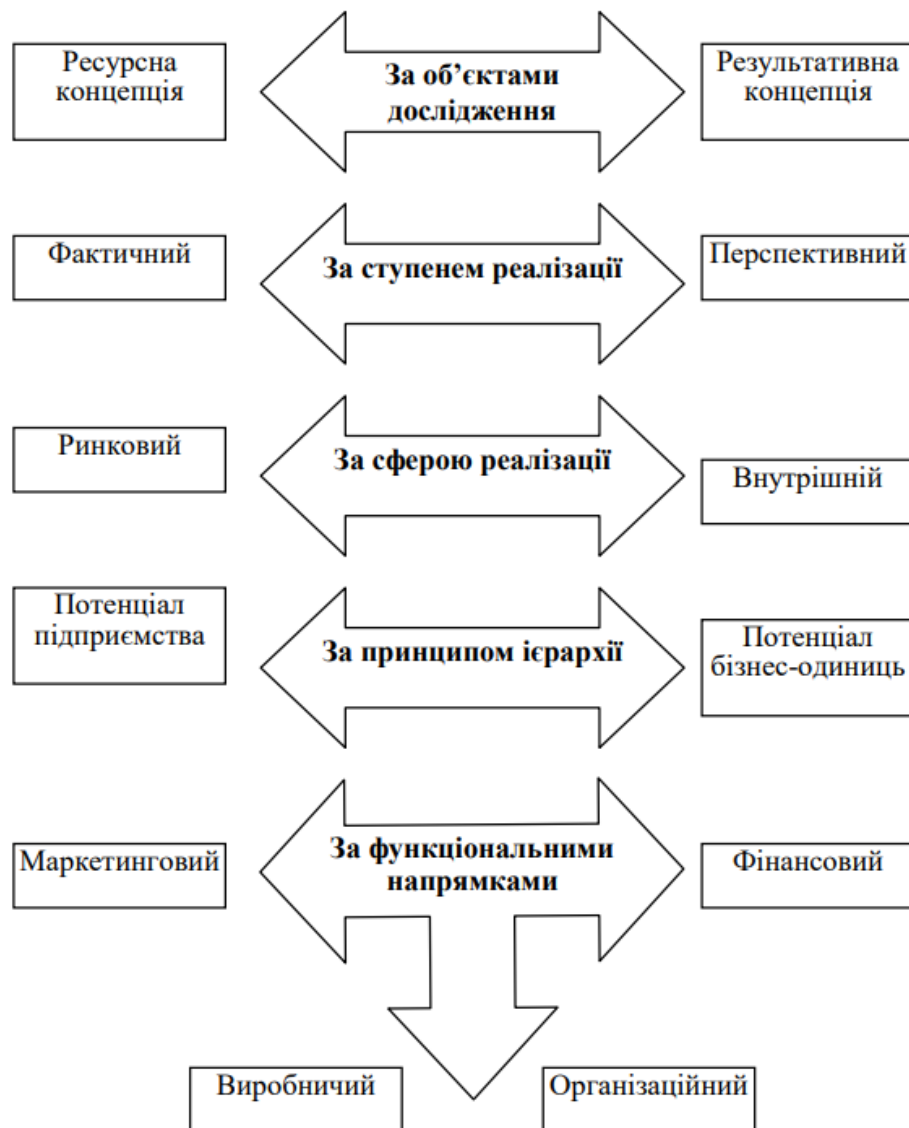


Рисунок 1.2 — Види потенціалу підприємств згідно класифікації

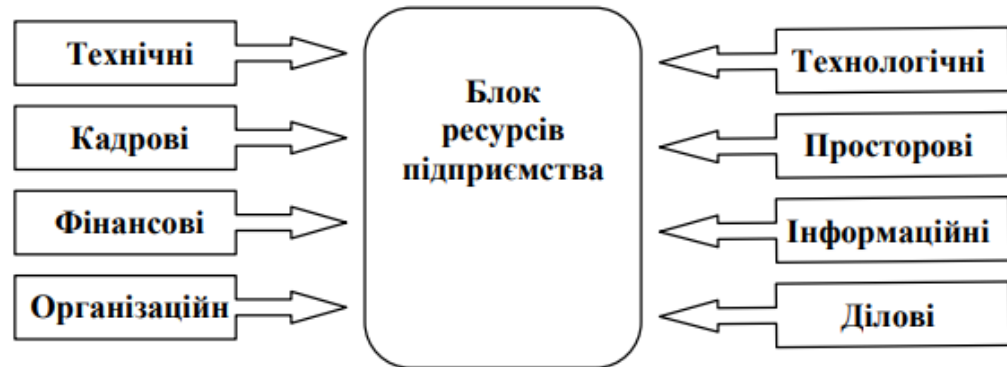
Правомірним також є розгляд потенціалу підприємства з точки зору функціональних аспектів його формування та використання. У цьому випадку потенціал проявляється в сферах:

- маркетинг (потужність маркетингової системи компанії забезпечити його постійну конкурентоспроможність);
- виробництво (спроможність виробничої системи постачати продукцію виробляється в кількості, що відповідає потенційному попиту);
- фінанси (спроможність фінансової служби забезпечити фінансовими ресурсами основні ланки ланцюга «продай-вироби-купи» за принципом найбільш ефективного розподілу);
- організація (уміння менеджменту створити ефективну систему взаємодію між усіма членами колективу та ланками управління).

Потенціал підприємства, не залежно від його виду діяльності, має такі характеристики:

- призначення - потенціал підприємства в цілому та кожен його елемент формується для реалізації чітко визначених компетенцій. Кожен його елемент сформований для реалізації чітко визначених компетенцій;
- здатність до самовідтворення та розвитку - означає, що потенціал підприємства та його елементи змінюються відповідно до вимог зовнішнього та внутрішнього характеру;
- багатоструктурність - означає, що потенціал підприємства поєднує в собі різні структурні елементи. Деякі з них мають власну структуру (зокрема, виробничий потенціал);
- взаємозамінність альтернативними факторами - можливість вибору ефективних альтернатив для розподілу ресурсів між елементами потенціалу з метою підтримки збалансованої рівноваги.

Існує багато концепцій оцінки потенціалу підприємства. Зосередимо увагу на концепції ресурсного підходу (рисунок 1.3)



Р

исунок 1.3 - Складові потенціалу підприємства

Перелік ресурсів, що обумовлюють потенціал підприємства є наступним:

-Технічні ресурси (виробниче обладнання та його характеристики, виробничі можливості),

-технологічні ресурси (технології, наявність прогресивних ідей, наукових розробок тощо)

-людські ресурси (кваліфікація та демографічний та віковий склад працівників, прагнення працівників до знань, самовдосконалення, інтелектуальний капітал);

-просторові ресурси (характер приміщень підприємства, спосіб їх організації, розташування об'єктів нерухомості тощо);

- інформаційні ресурси (кількість та якість інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище). Інформаційні ресурси (кількість та якість інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, канали її поширення, можливості розширення інформаційної бази та підвищення її достовірності тощо);

- ресурси організаційної структури системи управління (наприклад, характер і гнучкість системи управління, швидкість проходження управлінського впливу);

- фінансові ресурси (наприклад, наявність та достатність власного та позикового капіталу, стан активів, ліквідність, доступність кредитних ресурсів).

Кожен з цих ресурсів використовується для досягнення цілей підприємства складають цілі підприємства. Іншими словами, маючи у своєму розпорядженні певні засоби виробництва, людські ресурси, виробниче обладнання з певними характеристиками, структури та інші ресурси, підприємства здатні задовольнити потреби і запити потенційних покупців.

## 1.2. Потенціал підприємства як система. Погляди на оцінку потенціалу компанії готельно-ресторанного бізнесу

У загальному розумінні термін "система" (від грецького *systema*, що означає "лад" або "устрій") означає сукупність елементів, які взаємодіють, залежать один від одного і становлять певну цілісність або єдність. Походить від грецького *systema*) означає сукупність елементів, які взаємодіють, залежать один від одного і становлять певну цілісність, єдність. Це означає сукупність елементів, які взаємодіють, залежать один від одного і становлять певну цілісність, єдність.

Потенціал підприємства готельно-ресторанно бізнесу як економічної системи можна розглядати з різних точок зору на основі таких концепцій, як:

- ресурсна концепція (як сукупність ресурсів і зв'язків між ресурсами),
- функціональна концепція (як сукупність функцій, що гарантують реалізацію здібностей і можливостей),

- ресурсно-цільова концепція (як сукупність ресурсів і можливостей для досягнення певного результату або мети).

Якщо провести аналогію між елементами потенціалу як відкритої економічної системи, потенціал можна пояснити наступними системоутворюючими характеристиками:

1) зовнішнє середовище — вхідні ресурси (від постачальників ресурсів), виходами системи (споживачами) та зв'язками із зовнішнім середовищем, з якими забезпечується зворотній зв'язок;

2) внутрішня структура - взаємозалежний набір ресурсів і можливостей. Саме взаємозалежна сукупність ресурсів і можливостей забезпечує перетворення “входів” у “виходи” та досягнення цілей системи через реалізацію бізнес-процесів.

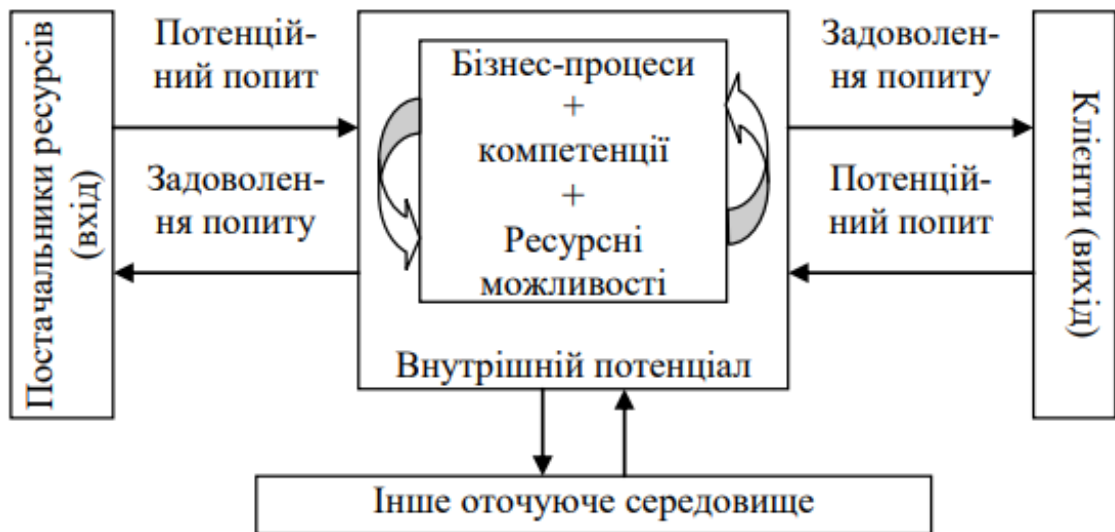


Рисунок 1.4 -Потенціал підприємства як економічна система

Потенціал підприємства характеризується властивостями, характерними для будь-якої економічної системи: повнота, взаємозв'язок і взаємодія елементів, складність, трансмісивність, ієрархічність, множинність описів, здатність до розвитку, альтернативні форми функціонування і розвитку, пріоритетність

глобальних системних інтересів, якість, рівень, пріоритетність якості і потужність.

Згідно з теорією систем, властивість цілісності означає, що система існує як єдине ціле. Система існує як ціле, яке можна розділити на складові частини. Ці складові існують лише завдяки існуванню цілого. Не елементи складають ціле, а навпаки, ціле породжує елементи розділеної системи, що є суттю первинності, ключовим припущенням теорії систем. У цілісній системі окремі компоненти функціонують разом і в цілому складають функціональні процеси системи. Кожен компонент можна розглядати лише у взаємозв'язку з іншими компонентами системи.

З іншого боку, розбудову потенціалу та розвиток спроможностей не можна зводити до формування та розвитку окремих його компонентів. Воно не може бути зведене до формування та розвитку його окремих компонентів. Спільне функціонування різнорідних і взаємозалежних компонентів продукує якісно нові функціональні властивості цілого, які не мають подібності до властивостей його складових. Це означає, що властивості системи принципово не зводяться до суми властивостей її компонентів і що властивості системи в цілому не можуть бути виведені з властивостей її компонентів. Іншими словами, система характеризується неадитивністю, що є наслідком таких властивостей, як взаємозв'язок і взаємодія елементів. Ця властивість є загальним економічним законом, що діє між елементами потенціалу, а їх координаційна функція та взаємодоповнюваність внаслідок інтегральних впливів створює нові якості сукупності потенціалу, тобто синергетичні ефекти.

Формування потенціалу компанії - це складний і динамічний процес, який є складним і динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію із зовнішнім середовищем та Оскільки формування потенціалу підприємства є багатоелементним і не інертним процесом, що направлений на максимальну інтеракцію із зовнішнім середовищем та досягнення певного рівня реалізації,

важливим є визначення стану та перспектив його елементів та окреслення факторів, що здійснюють вплив на збалансованість та ефективність системи.

Зовнішні фактори включають економічні, соціальні та політичні, правові умови та інші. Їх вплив визначається заходами, що вживаються різними державними органами, банками, інвестиційними компаніями, громадськими організаціями, політичною ситуацією, тощо. Такими чинниками є, наприклад, є податки та відсоткові ставки, правові, також тиск з боку політичних сил. Крім того, важливими зовнішніми факторами є ринкові засади на вході (рівень конкуренції на ресурсному ринку) і на виході (рівень конкуренції в галузі діяльності).

До внутрішніх факторів належить, по-перше, стратегія компанії. Вона базується на потенціалі, досвіді та навичках менеджерів, необхідних для реалізації плану, принципах організації та управління бізнесом, якими керується менеджмент організації, моральних цінностях та амбіціях менеджерів, а також загальноприйнятих цінностях та культурі на підприємстві.

Використовуючи наведені вище характеристики, підходи, фактори та припущення, багаторівнева структурна модель формування потенціалу підприємства має наступний вигляд (рисунок 1.5).

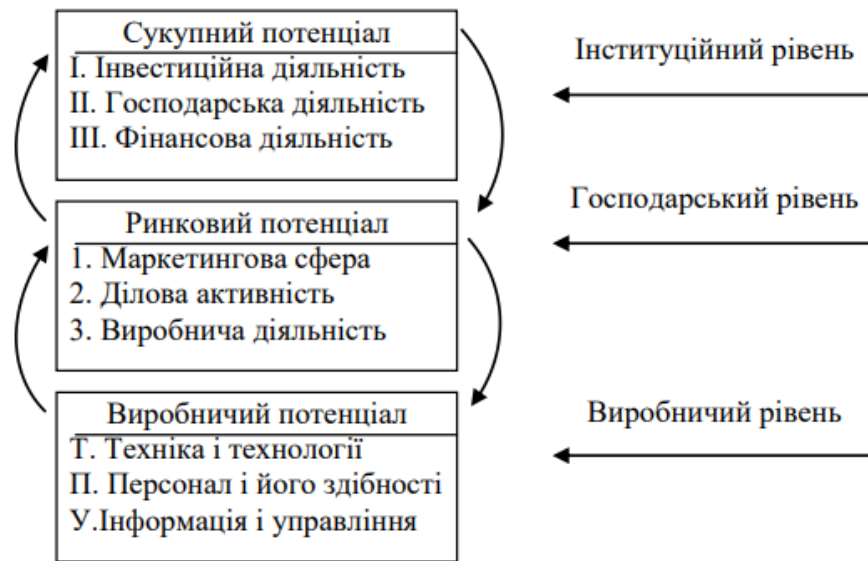


Рисунок 1.5- Вигляд структурної моделі формування потенціалу підприємства

Найнижчим рівнем є виробничий потенціал. Він утворюється в результаті техніко-технологічного застосування та інтеракції інформаційного, інфраструктурного, організаційного та кадрового потенціалів. Даний потенціал формується в середині підприємства та результує в фактичному розмірі та потенційному обсязі виробництва.

### 1.3. Особливості потенціалу підприємства готельного господарства в Україні

В загальному, наше дослідження дозволяє нам окреслити фактори, які сприяють більшій ефективності нарощування потенціалу в індустрії гостинності.

- Оновлення, розширення та модернізація матеріально-технологічної бази.

- Залучення молодих, активних та кваліфікованих працівників у готельно-ресторанну індустрію.
- Оптимізація організаційної структури управління, наявної в компанії, щоб зробити діяльність компанії ГРГ більш ефективною.
- Збільшення оборотності капіталу компаній ГРГ.
- Дослідження інформаційної інфраструктури, необхідної для стабільної роботи компанії ГРП.
- Впровадження новітніх технологій надання послуг.

Давайте розглянемо деякі складові потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу, щоб побачити проблеми.

Потенціал інновацій у комплексах являє собою потенціал індустрії готельного і громадського харчування щодо впровадження інноваційної діяльності, управління інноваціями. Ефективність нашої діяльності в сучасних конкурентних умовах залежить від нашої здатності створювати та активно впроваджувати організаційні, технологічні, маркетингові та інші інноваційні засоби, що створюють інноваційні можливості.

У ході досліджень було виявлено, що існують проблеми з його ефективністю. Використання та розвиток інноваційного потенціалу готелів та підприємств громадського харчування має наступні проблемні ділянки:

- Відсутність фінансових ресурсів та застаріла матеріально-технічна інфраструктура готельно-ресторанного бізнесу;
- підприємства завжди в пошуку кваліфікованих працівників;
- недоліки законодавства, що регулює інноваційну діяльність у сфері готельного та громадського харчування;
- висока зношеність технічного обладнання, обладнання, матеріалів і технічних засобів готелів і закладів громадського харчування;
- методологічна нераціональність оцінки ефективності інноваційної діяльності;
- брак ресурсів для підтримки інноваційної діяльності компаній.

Прогалини в розвитку інноваційного потенціалу готелів і ресторанів включають:

1. Неефективність механізмів управління закладами готелів і громадського харчування з організаційно-економічної точки зору.
2. Недостатня матеріальна база для пошуку можливостей раціонального застосування інноваційної діяльності в готельно-ресторанній діяльності.
3. Застосування нераціональних методів оцінки інноваційного потенціалу підприємств гостинності.
4. Необхідність використання сучасного технологічного обладнання в готельних і ресторанных закладах для більш раціонального процесу надання послуг.
5. Розпочинаючи інноваційну діяльність, ризик високий, оскільки результат невизначений.
6. Нерозумна робота відділу маркетингу.
7. Неоднозначні результати затьмарюють системи мотивації персоналу.

Інвестиційний потенціал є джерелом інвестиційного прибутку готельного бізнесу. Існуючі та потенційні можливості реалізації того чи іншого типу інвестиційної політики відрізняються залежно від її розміру, якості та конструктивних параметрів. Аналіз літератури [1-4] дозволяє узагальнити наші висновки та сформулювати наступні визначення потенційних інвестицій у дане дослідження.

Потенціал і здатність системи мобілізувати та перетворювати ресурси та можливості фірми на інвестиції за певних умов конкуренції. За певних умов зниження кількісних параметрів потенціалу може призвести до зниження його якісних властивостей.

Зосередьтеся на питаннях для оцінювання, які можна покращити (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 — Структура інвестиційного потенціалу готелю

Як показано на рисунку 1.6, метою всієї системи інвестування є створення базових умов для здійснення інвестиційної діяльності та підвищення її ефективності. Збір і аналіз

Обробка інформації корисна для прийняття рішень щодо здійснення інвестиційної діяльності в певному напрямку та формі, прогнозування перспектив інвестування коштів, які тимчасово вилучаються як інвестиції за рахунок більш ефективного використання нерухомого майна. Взаємодія ресурсів з організаційно-економічними підсистемами відкриває можливості для розробки та впровадження нових методів управління нерухомістю та людськими ресурсами, пошуку нових шляхів сприятливої взаємодії з учасниками інвестиційного процесу.

Таким чином, інвестиційний потенціал визначає, чи може готель інвестувати кошти для досягнення певного прибутку. Водночас хотілося б більш

детально розглянути якість інвестиційного потенціалу, який мають чи матимуть у своєму кількісному складі готельні компанії (рис. 1.7).

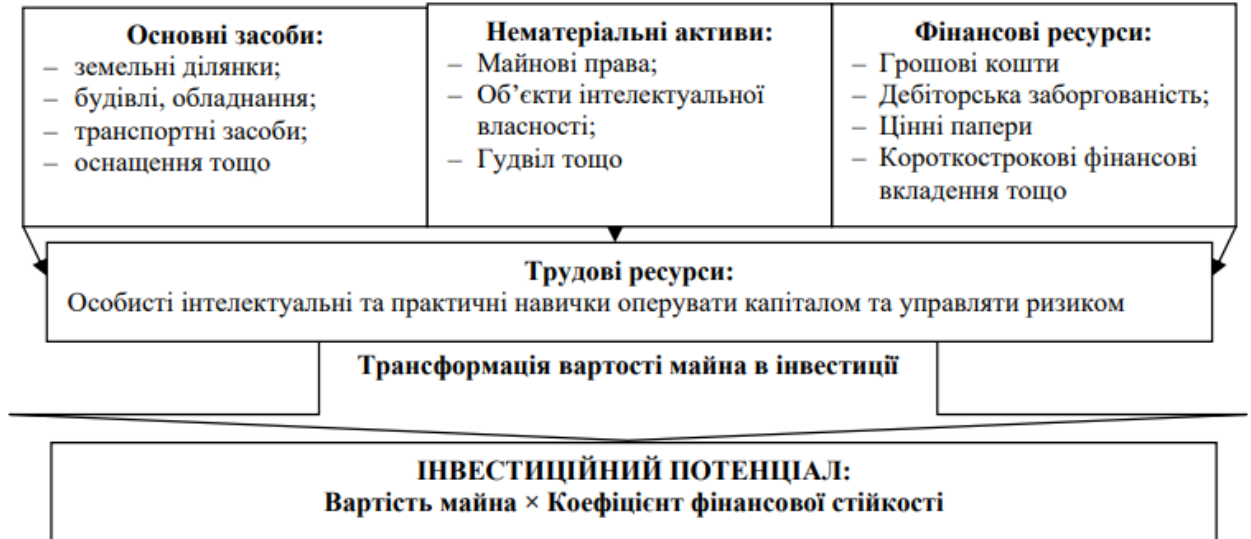


Рисунок 1.7 — Оцінка інвестиційного потенціалу підприємства готельного бізнесу

Компоненти інвестування представляють досить широкий спектр можливостей для компаній щодо формування власних інвестицій. Слід зазначити, що інвестиційна вартість сформованої нерухомості може принести користь підприємству як за рахунок використання інтелектуальних здібностей, так і практичних зусиль фінансового менеджера. Тому при розрахунку інвестиційного потенціалу важливо враховувати величину людського потенціалу, представленого фондом оплати праці цієї категорії працівників.

## 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ГРК “ПІВДЕННА БРАМА”

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ГРК “Південна Брама”

Готельно-ресторанний комплекс “Південна Брама” знаходиться за адресою м. Хмельницький, вул. Житецького 1/1 та є суб’єктом мікропідприємництва (ФОП Діль Г. В.).

Готельно-ресторанний комплекс “Південна Брама” - це комплекс, який користується великою популярністю у Хмельничан та гостей міста. “Південна Брама” – це своєрідні південні ворота Хмельницького, їх неможливо оминати: витончена та приваблива будівля, яка милує око та ніби говорить про уважність, комфорт та привітність господарів. Привітна, цікава атмосфера чекає на гостей.

До переліку послуг сервісу можна віднести: запаковані ланчі; прасування одягу (що важливо для ділових людей); цілодобова робота стійки реєстрації гостей; якісне обслуговування номерів.

Готельний комплекс складається з 12 одно- та двомісних номерів категорії «стандарт», а також двох номерів категорії «люкс». Комфортабельні номери оформлені в м’яких тонах і оснащені міні-холодильником, робочим столом, телевізором, кондиціонером, душем і ванною кімнатою.

Для тих подорожувальників, які втомились в дорозі, зручності готелю стануть в нагоді:

- 1 та 2 кімнатні номери з повним набором зручностей “стандарт” (ліжко, національне ТБ, кондиціонер, внутрішній телефон);
- 2 - кімнатні номери «напівлюкс» та «люкс».

На верхні поверхи закладу можна піднятися тільки сходами, що можна назвати мінусом для людей з обмеженими можливостями.

В комплексі дозволяється проживання дітей із батьками, але встановлення дитячих та додаткових ліжок не передбачається.

В номерах є безкоштовний Wi fi та кондиціонер. Заселення відбувається з 14 години. Номери оснащені внутрішньою телефонною лінією. Прибирання в номерах ГРУ “Південна Брама” здійснюється 1 раз в 3 дні. До послуг в готелі можна додати сніданок (континентальний, американський, інша страви з меню) та можливість розміщення з тваринами. Фрукти та напої подаються в номери за додаткову плату. В ГРК “Південна Брама” є номери для некурців.

Прейскурант цін на послуги проживання наведений в додатку А до дипломної роботи. Найвищу вартість мають номери класу люкс, зокрема двокімнатний трьох місний номер коштує 1500 грн за добу перебування. Але, є пропозиції для бюджетних споживачів, зокрема, однокімнатний одномісний номер коштує 850 грн за добу.

Фасад закладу ГРК “Південна Брама” та представлені номери можна побачити в додатку Б.

Перелік інфраструктури ГРК “Південна Брама” є наступним: площа для паркування, басейн, приміщення ресторану, бару, сауна та пральня.

Якщо ви бажаєте оздоровитися та отримати позитивні емоції, запрошуємо до нашої сауни закладу. За бажанням гостя і завдяки сучасним технологіям вона легко трансформується в фінську сауну або турецьку лазню. Готельно-ресторанний комплекс «Південні ворота» пропонує відвідувачам приватність, безпеку, найвищий рівень обслуговування.

Прейскурант цін на послуги сауни “Південна Брама” можна побачити в додатку В. Так, година послуг коштує 500 грн (доступ до послуги цілодобовий). Абонемент для постійних споживачів коштує 400 грн. Простирadlo та рушник оплачуються додатково — по 20 грн.

Передбачено надання додаткових послуг, зокрема, чистка взуття та додатковий набір рушників.

Режим роботи ресторану ГРК “Південна Брама” — з 8:00 до 23:00.

Бармени даного закладу привітні, уважні і завжди готові допомогти. Їжу можна замовити в номер або спуститися в ресторан. Кухарі приготують для смачні страви сучасної місцевої кухні.

Меню ресторану наведене в додатку Г до дипломної роботи.

В меню включені блюда за розділами, серед яких сезонні новинки, холодні закуски, перші страви, салати, страви з вогню, страви з печі, гарніри, десерти, напої, коктейлі, фреші.

Підприємство працює в основному з місцевими продуктами, а це означає, що вони завжди свіжі, і завдяки кухарям, споживачі отримують смачну продукцію та високу якість блюд.

Персонал в залі ресторану (адміністратор, офіціанти, бармен) гостинний, уважний та розумний. Вони досконало знають меню, обслуговування та спосіб приготування. Завдяки прибиральникам санітарний стан приміщень відповідає нормам. Завдяки команді професіоналів заклад можна вважати успішним та прогресивним. Нас люблять і поважають наші клієнти та жителі міста, які розуміють якість їжі та культуру в цілому, люблять атмосферу закладу.

Заклад має свою сторінку [www.pivdennabrama.com](http://www.pivdennabrama.com) та сторінки в соцмережах Instagram Facebook.

Серед аспектів, на який звертається увага на сайті комплексу, є підтримка безпеки перебування гостей — в закладі здійснюється відеоспостереження ззовні будівлі, в місцях загального користування, наявні детектори диму, охоронні сигналізації, вхід з ключем, готельно-ресторанний комплекс охороняється цілодобово службою підприємства.

На сайті booking можна замовити номер на певну дату, що є достатньо зручним для користувачів послугами ГРК.

Розглянемо структуру управління готельно-ресторанним комплексом (рисунок 1.1)

Менеджер готелю “Південна Брама” організовує роботу та ефективну взаємодію всіх служб готелю, координує їхню діяльність, контролює якість та своєчасність виконання персоналом цих служб покладених на них завдань.

Бере участь у розробці маркетингової політики готелю, визначає стандарти забезпечення та дизайнерського оформлення готелю, стандарти обслуговування гостей, затверджує плани проведення рекламних акцій.

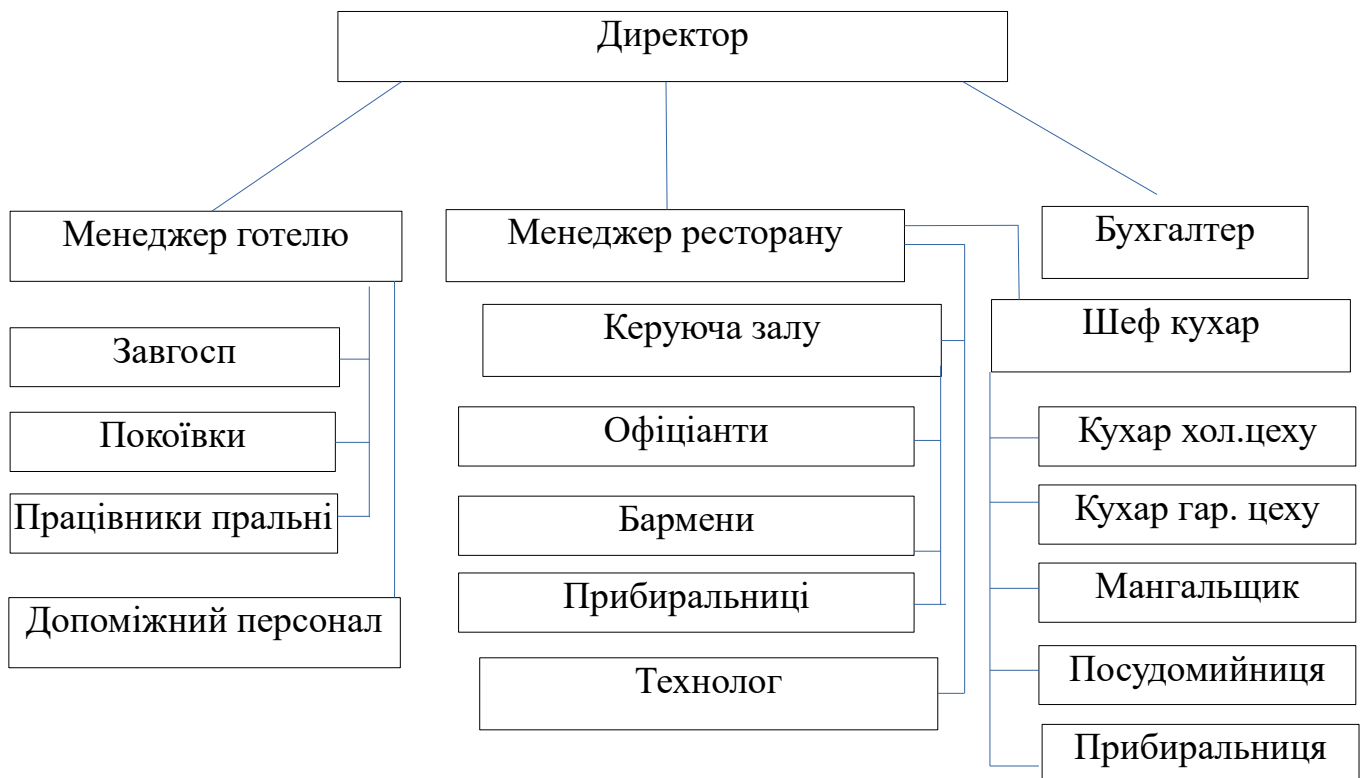


Рисунок 1.1 — Структура управління ГРК “Південна Брама”

Менеджер ресторану ГРК “Південна Брама” здійснює підготовку закладу до початку роботи та його закриття; проводить розподіл обов'язків між персоналом; забезпечує контроль діяльності персоналу.

Зазначимо, що менеджеру персоналу підпорядковується технолог. Свою роботу він планує під керівництвом менеджера, але реалізує — під керівництвом шеф-кухаря. До його функцій входить організація виробництва (налаштувати обладнання, навчити правилам користування); складати меню;

розподіляти завдання між кухарями та контролювати їх роботу; оцінка вихідних норм харчових продуктів; впроваджувати прогресивну технологію виробництва; відповідати за справний стан кухонного обладнання та якість страв та ін.

Фінансове управління, контроль витрат на підприємстві здійснює бухгалтер готельно-ресторанного комплексу.

Штатний розпис готельно-ресторанного комплексу наведений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Штатний розпис ГРК “Південна Брама” у 2022 році

Посада	Штатних одиниць
1	2
Директор	1
Готель	
Адміністратор (менеджер)	1
Покоївка	4
Завідувач господарством	1
Працівники пральні	3
Ресторан	
Менеджер ресторану	1
Куреючий залу (адміністратор)	1
Шеф кухар	1
Кухар холодного цеху	2
Кухар гарячого цеху	2
Мангальник	1
Посудомийниця	2
Прибиральниця	2
Бухгалтер	1
Допоміжний персонал	
Охоронник	2
Працівник гардеробу	1
	26

Як бачимо, чисельність працівників підприємства складає 26 осіб. Посадові інструкції адміністратора та прибиральниці наведені в додатку Г.

Зазначимо, що всі штатні одиниці мають посадові інструкції, ознайомлені з власними правами та обов'язками, умовами звільнення, тощо.

Згідно правил внутрішнього розпорядку, працівникам заборонені наступні дії:

- запізнення на роботу без поважної причини або попередження;
- з'являтися на роботу в нетверезому стані;
- самовільне залишення робочого місця;
- самостійно вирішувати проблеми, що виникають в процесі роботи, консультиватися отримати схвалення керівництва;
- сваритися, грубо ставитися до клієнтів і співробітників;
- пошкодження майна готелю (ресторану);
- привласнення чужого майна (організації чи колективу працівників).

Люди, які працюють в ГРК "Південна Брама" як одна команда, є найважливішою цінністю підприємства. Тому вимоги до співробітників є наступними: бути чесним із собою та суспільством; бути освіченим; вміють працювати в колективі; ініціатива і розвиток.

Структурування елементів витрат підприємства наведено нами в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 — Елементи витрат ГРК "Південна брама" та їх частка в загальному обсязі

№	Елементи витрат	Частка, %
1	Амортизація основних засобів	20,30
2	Витрати на завершене будівництво	19,78
3	Виплати % за кредитом (перші 2 роки)	15,38
4	Комунальні витрати	13,93
5	Сировина (продукти в кафе)	10,97
6	Реклама	7,66

Кінець таблиці 2.2

№	Елементи витрат	Частка, %
7	Оплата праці • Обслуговуючий персонал • Адміністрація	6,53 4,33 2,17
8	Податки	2,14
9	Страхування майна	1,17
10	Охорона	1,77
11	Прання	0,37
	<b>Разом:</b>	<b>100</b>

Середній вік працівників готельно-ресторанного комплексу — 35-45 років.

ГРК “Південна Брама” приймає замовлення не лише від фізичних осіб, але й від державних організацій. Так, серед замовників підприємства є Управління економіки Хмельницької міської ради, з яким було підписано не менше 4 контрактів на суму 87 770.00 грн. Так, ГРК “Південна Брама” надавались послуги з тимчасового розміщення експертів-тренерів проекту "Ihub", а також для учасників форумів, організованих міською радою, надавались послуги з обслуговування напоями (30 000 грн), готувались подарункові сувеніри, набори солодошів (на суму 87770 грн).

Перейдемо до характеристики середовища функціонування ГРК “Південна Брама”.

## 2.2 Характеристика середовища функціонування ГРК “Південна Брама”

Середовище функціонування підприємства обумовлене впливом низки факторів. Проведемо оцінку керівництвом ГРК “Південна Брама” факторів макросередовища підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.3 — Фактори макросередовища та їх вплив на ГРК “Південна Брама”

Група фактора	Фактор	Характер впливу	Оцінка ступеня впливу фактора
---------------	--------	-----------------	-------------------------------

		фактора (+, -)	у балах від 0 до 3
1	2	3	4
Економічна	1 Розвиток економіки (регіону)	+	3
	2 Розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу	+	3
	3 Темп інфляції	-	3
	4 Рівень податкових ставок	-	3
	5 Рівень доходів населення	+	3
Політична	1 Рівень політичної стабільності в країні	-	3
	2 Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+	2
Правова	Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	+	3
Демографічна	1 Чисельність населення	+	3
	2 Статеві віковий склад	+	2
Науково-технічна	1 Нововведення в сфері ГР послуг	+	2
	2 Нововведення в гфері ГР технологій	+	2
Природна	1 Природні умови	-	2
	2 Стан природних ресурсів	-	1
	3 Екологічний фактор	-	1
Соціально-культурна	1 Рівень освіти	+	1
	2 Соціальні умови життя	+	2

Оцінка факторів макросередовища дозволяє зробити висновок, що найбільш негативний вплив на функціонування комплексу має група економічних факторів, падіння рівня доходів населення. Однак, зазначимо, що завдяки перенесення бізнесу в центральні та західні регіони країни, потік людей може збільшитись.

Серед конкурентів ГРК “Південна брама” можемо назвати ГРК Sobkoff, ГРК “Ситий Ковбой”, ГРК “Фортеця”, ГРК “Янісоль”, “Любе плюс”. Проведемо бальну оцінку конкурентів підприємства із застосуванням шкали від 0 до 5.

Таблиця 2.4 — Бальна оцінка конкурентів ГРК “Південна Брама”

Показник	Оцінка в балах, від 0 до 5					
	“Південна брама”	Sobkoff	Янісоль	Фортеця	Ситий Ковбой	Любе Плюс
Частка ринку	3	4	1	1	2	1
Широта асортименту	4	4	3	3	2	2
Додаткові послуги	5	5	4	4	4	4
Якість послуг	4	5	4	5	4	3
Рівень сервісу	4	5	4	4	4	4
Місткість закладу	5	5	3	3	5	4
Місце розміщення	2	4	5	4	5	4
Середній бал	3,86	4,57	3,43	3,43	3,71	3,14

Таким чином ми визначили, що наша позиція на ринку є достатньо високою, перед нами отримав першість ГРК “Sobcoff”, а за нашим комплексом слідує “Ситий Ковбой”, “Янісоль”, “Любе Плюс”.

В продовженні аналізу підприємства проведемо аналіз сильних, слабих сторін, можливостей та загроз комплексу (таблиця 2.5).

Сьогодні перспективно працювати в сегменті, де реально існує найвищий рівень обслуговування та доступна вартість обслуговування, саме на цьому ресторан ГРК “Південна Брама” робить акцент у своїй ціновій політиці.

Таблиця 2.5 — SWOT аналіз готельно-ресторанного комплексу “Південна Брама”

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• приємна атмосфера ресторану</li> <li>• затишне місце розташування</li> <li>• прагнення працівників до розвитку</li> <li>• професійний персонал</li> <li>• жорстка робоча дисципліна</li> <li>• високий рівень обслуговування</li> <li>• система знижок для постійних споживачів</li> <li>• наявність сауни, широкий спектр послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• плинність кадрів серед офіціантів</li> <li>• відсутність відділу маркетингу в структурі підприємства</li> <li>• відсутність посади SMM</li> <li>• обмежений номерний фонд</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• покращення рівня технічного оснащення закладу</li> <li>• просування сайту, сторінок в соціальних мережах</li> <li>• розширення меню</li> <li>• пропонування шоу-програм у вечірній час</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• виникнення конкурентів, посилення їх позицій</li> <li>• військові дії</li> <li>• погіршення економічної ситуації в країні</li> <li>• зменшення попиту на послуги готелів та ресторанів</li> <li>• подороження енергоносіїв та цін на послуги підприємства</li> </ul>

Підвищення конкурентоспроможності ресторану досягається завдяки іміджу організації, кваліфікованому персоналу та якості обслуговування.

Плинність працівників ресторану пов'язана з понаднормовою роботою та відміною вихідних у високий сезон або в особливо завантажені дні. На нашу думку, потрібно мотивувати працівників шляхом запровадження системи оплати понаднормової роботи, спеціального стимулювання за роботу у святкові дні.

Слід рекомендувати ГРК "Південна Брама" пропонування спеціальних пропозиції для бізнес-ланчів і бранчів. Веб-сайт закладу повинен розширити свій контент, розмістивши меню ресторану. У цьому зацікавлені потенційні

клієнти, особливо ті, хто дотримується спеціального харчування – вегетаріанці, вагітні жінки, люди з певними захворюваннями.

Зараз актуально бронювати столик для клієнтів онлайн, маючи електронну книгу скарг і пропозицій, це разом покращить рівень обслуговування в ресторані, оскільки інформація про клієнтів передається менеджерам і власнику ресторанів, щоб вони могли вжити відповідних заходів. Свіжа інформація на сайті, контекстна реклама в інтернеті також залучить більше клієнтів.

На наш погляд, можна також і використовувати “портрет гостя”, складений управлінцями ГРК “Південна Брама” на основі аналізу відвідувачів. Так, ним є житель міста або турист, віком від 20 до 60 років, середнього достатку, що самостійно заробляє на життя, любить смачно поїсти та цінує затишок.

Підсумовуючи вищесказане, можна відзначити, що облік сильних і слабких сторін у розвитку послуг ГРК «Південна Брама» відкриває перед ними ряд можливостей: використання системного підходу в наданні послуг туристам; активно використовувати передові комп’ютерні технології в обслуговуванні.

### 2.3 Оцінка елементів потенціалу ГРК “Південна Брама”

Для оцінки потенціалу ГРК ми скористаємось результатами SWOT аналізу підприємства, де чітко вказані наші позитивні сторони.

З метою оцінки потенціалу ГРК “Південна Брама”, розглянемо окремі його складові. Почнемо із кадрового потенціалу.

Оцінемо кадри підприємства з точки зору наступних критеріїв.

Аналіз кадрового потенціалу оцінювався нами на основі таких показників як:

1. моральні якості (схильність до конфліктів);
2. творчий потенціал робітника (як вирішуються управлінські задачі, пропонування та реалізація інноваційних ідей);
3. активність (бажання покращити соціально-психологічний клімат в колективі, підвищити ефективність виробничих процесів, тощо);
4. організованість (дотримання вимог до колективу, наявність порушень дисципліни, графіку чи ін);
5. професіоналізм (якість виконання доручених завдань, кількість часу на їх виконання, тощо).

Працівники даного підприємства, як нами зазначалось раніше, є достатньо кваліфікованими, більшість мають досвід роботи в галузі та профільну освіту. Однак, на наш погляд, на підприємстві не достатньо застосовують способи мотивування працівників для здійснення інновацій, пропонування ідей для поліпшення обслуговування, стимулювання ініціатив, розвитку та навчання, тощо.

В об'єкта нашого дослідження, ми вважаємо, присутній інвестиційний потенціал. Однак, при забезпеченні найбільш ефективного інвестування, необхідно чітко визначати об'єкти інвестування, оцінювати доцільність здійснення таких інвестицій. Особливо, важливим є інвестування в сучасних умовах, коли необхідно здійснювати пошук способів отримання конкурентних переваг.

Вимоги клієнтів постійно розширюються, змінюються. Тому найважливішою стратегією є надання якісної послуги, яка відповідає всім потребам і відповідає встановленим стандартам. Тому воно потребує інновації та оновлення (реструктуризації), оскільки не відповідає сучасним вимогам і стандартам.

На наш погляд, в сфері послуг особливо важливо звертати увагу на відгуки споживачів у відповідь на отримані послуг ГРК “Південна Брама”. Відслідковування негативних відгуків, які залишили наші користувачі. Дозволить уявляти проблеми підприємства та збільшувати рівень задоволення клієнтів, використовуючи потенціал комплексу в більш повній мірі.

Більшість вітчизняних компаній, не виключенням є ГРК “Південна Брама”, використовують лише частину свого маркетингового потенціалу. Така ситуація значною мірою зумовлена нерозумінням ефективних механізмів управління його важливістю та маркетинговим потенціалом. У зв'язку з цим постає питання оцінки маркетингового потенціалу. Товарність стосується ефективного використання маркетингової діяльності та маркетингових ресурсів на внутрішньому та зовнішньому ринках, що може принести довгострокову вигоду.

Оцінити величину маркетингового потенціалу достатньо важко, однак, ми легко можемо оцінити способи маркетингових комунікацій підприємства, частоту проведення маркетингових кампаній, тощо. Зазначимо, що така діяльність є не достатньою, а посади маркетолога в організаційній структурі ГРК “Південна Брама” немає.

Важливою складовою потенціалу підприємства є інформаційний потенціал. Сьогодні інформація є надзвичайно цінним ресурсом. Тому, збір, аналіз інформації є просто необхідним елементом управління. Крім того зазначимо, що в ГРК “Південна Брама” використовуються інформаційні системи для автоматизації бронювання, але аналітичний аспект інформаційних систем упущений. Крім того, по роботі з клієнтами важливо запровадити також новітні “віхи” інформаційних систем, наприклад, так звані SCRM/

## 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ГРК “ПІВДЕННА БРАМА

### 3.1 Розвиток інформаційного потенціалу ГРК “Південна Брама” через застосування CRM-технологій

Знання смаків, покупок, потреб і навіть звичок ваших клієнтів є важливим фактором для залучення нових клієнтів і утримання існуючих.

Можливість керувати вподобаннями клієнтів означає, що ви завжди будете в курсі того, що подобається вашим клієнтам, а що ні. Крім того, ви зможете зрозуміти, що гості хочуть змінити або покращити в роботі вашого закладу. Крім того, у вас завжди будуть ідеї щодо покращення вашого бізнесу. Ці корисні дані допоможуть вам зробити ваш заклад успішним та налагодити процеси обслуговування для більшого прибутку.

CRM виконує багато важливих завдань - збирає та зберігає дані про клієнтів, надсилає та відстежує персоналізоване спілкування (наприклад, електронні листи та текстові повідомлення) і навіть може дати уявлення про поведінку гостей до, під час і після відвідин вашого ресторану (готелю).

CRM також використовується для організації продажів, як-от дзвінки менеджера заходів, коли вона продає ваші приватні їдальні. Окрім того, що CRM ресторану допомагає вам охопити нових клієнтів, він залучає ваших гостей протягом усього життєвого циклу, що може збільшити кількість повторних клієнтів.

Будь то управління продажами, бронювання подій, залучення потенційних клієнтів через маркетинг електронною поштою, підтримка

контакту з гостями після їхнього перебування, CRM-рішення для готелів і гостинних компаній потребують унікального набору функцій, здатних задовольнити та перевершити очікування клієнтів. Однак знайти найкращу CRM для готелів і гостинності не завжди легко, оскільки не існує універсального рішення навіть для окремих галузей.

Функції CRM існують не лише для полегшення роботи ресторану, вони можуть відчутно вплинути на ваш прибуток завдяки додатковому доходу, операційній ефективності та лояльності клієнтів.

Операційна ефективність часто є першою перевагою, яку помічають ресторатори після впровадження CRM. Зберігати дані профілю гостей, нотатки та відгуки значно легше завдяки CRM, орієнтованій на ресторан.

Співробітникам легше знаходити цю інформацію та доповнювати її, коли вони краще знайомляться з клієнтами, що дозволяє їм виконувати свою роботу ефективніше. У той же час гості будуть раді, коли сервер запам'ятає їхній улюблений десерт із їх останнього візиту завдяки невеликій допомозі CRM. Згадування улюбленої страви клієнта, безумовно, спонукатиме деяких гостей повертатися знову і знову, але це не єдиний спосіб CRM допомогти вам підвищити лояльність.

Персоналізовані маркетингові кампанії на основі вашої CRM можуть підтримувати ваші стосунки з кожним гостем. Комунікація, яка звертається до кожного гостя на ім'я та розповідає подробиці про їхні минулі відвідування, є чудовим способом тримати ваш ресторан у центрі уваги. Більше того, значно дешевше залучити повторного гостя, а не першого гостя, і дослідження показують, що зростання лояльності клієнтів на 2% має такий самий вплив на прибутковість, як і скорочення витрат на 10%. Тож більше повторних операцій завжди добре для прибутковості вашого ресторану.

Серед вимог до CRM - системи для ГПК "Південна Брама" можемо назвати:

1. Інтеграція з IP телефонуєю.

IP-телефонія є альтернативою стаціонарному телефону, яка працює через Інтернет і забезпечує надійне з'єднання. Має функції переадресації та доставки викликів, а також визначення номера. Все, що вам потрібно для підключення, це Інтернет, IP-телефон або відповідне програмне забезпечення від оператора чи провайдера.

## 2. Інтеграція з програмою обліку.

Інтеграція CRM із внутрішньою інформаційною системою робить використання CRM ще зручнішим для офіціантів. Це велика перевага, якщо у вашій бухгалтерській програмі вже вбудовано CRM для керування базою даних гостей.

По-перше, співробітникам не потрібно виконувати замовлення в різних додатках, що особливо незручно в години пік.

По-друге, зв'язок між вашою CRM-системою та обліковою програмою дозволяє відстежувати статистику продажів гостей.

Отже, ви знаєте: які гості приходять частіше, який у них середній рахунок, які страви вони замовляють найчастіше. На основі цього можна розробити маркетингову стратегію і пропонувати постійним відвідувачам акції та програми лояльності.

## 3. Вбудована система лояльності для постійних клієнтів.

Програма лояльності може допомогти вам залучити нових відвідувачів у ваше кафе та підтримувати зв'язок із постійними клієнтами. CRM-система для кафе та ресторанів дозволяє налаштувати знижки та бонусні програми. Наприклад, ви можете запровадити бонусну картку постійного клієнта для ваших гостей. За кожне замовлення гості можуть зарахувати на свій рахунок відсоток винагороди та використати його під час наступного візиту. Ця система дуже популярна серед наших гостей.

## 4. Налаштування блоків по роботі із соціальними мережами.

Останнім часом завдяки технологічному прогресу з'явилася нова парадигма — соціальне управління взаємовідносинами з клієнтами (SCRM) або CRM 2.0 на основі Web 2.0

Соціальна CRM-платформа — це інструмент, який допомагає компаніям керувати їхніми обліковими записами в соціальних мережах і збирати соціальну інформацію про лідів (потенційних клієнтів) і клієнтів.

Top20.ua, будучи спеціалізованим сайтом для готелів, залишається дуже популярним, коли йдеться про нове залучення клієнтів, оскільки 90% опитаних вважають, що це перша точка дотику з брендом. Крім того, після покупки це також місце, куди клієнти будуть звертатися, щоб залишити відгук, оскільки це платформа який не залежить від медіа, що належать готелі, наприклад блогів, форумів або сайтів соціальних мереж.

Відгуки про ГРК “Південна Брама” є, в основному позитивними, як показано на рисунку 3.1.

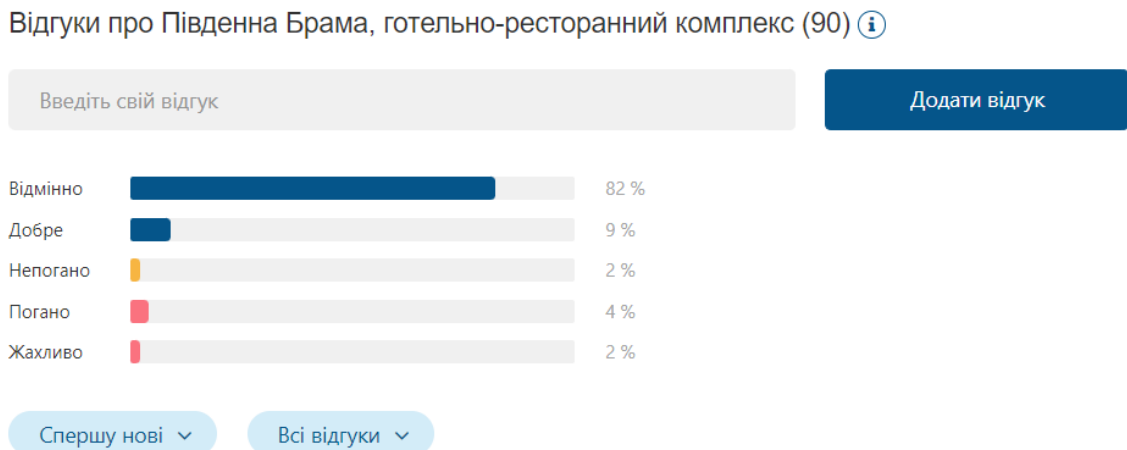


Рисунок 3.1 — Відгуки постояльців ГРК “Південна Брама” про заклад

Однак, на наш погляд, необхідно аналізувати не лише один ресурс, але й відслідковувати усі можливі згадування про компанію. Крім того, є споживачі, що виставили оцінку “жахливо”. Тому, необхідно дослідити, які скарги були у споживачів та як їх ліквідувати.

Насправді збільшення утримання гостей на 5% може підвищити прибуток ГРК “Південна Брама” на 25-95%. Близько 50%-60% доходу надходить від повторних відвідувачів. Отже, CRM-система ресторану/готелю може бути цінним активом, якщо вона добре виконує свої основні функції, а саме:

-Збирайте та зберігайте особисту інформацію про гостя, не лише їхні контактні дані, а й уподобання, обмеження в харчуванні, алергію тощо.

-Відстежуйте та зберігайте дані про взаємодію кожного гостя з вашим готелем або рестораном, наприклад історію замовлень, відсоток відповідей, дати попередніх візитів тощо.

-Створюйте та надсилайте цільові електронні листи з пропозиціями для гостей на основі їхніх уподобань.

-Відстежуйте ефективність своїх маркетингових кампаній і аналізуйте, чому ваші клієнти відреагували певним чином.

Є багато факторів, які впливають на успішний ресторан.

Ваш ресторан може мати будь-який із широкого розмаїття стилів, тем і кухонь, а на найособливішому рівні це те, що створено, щоб надати вашим клієнтам особливий досвід. Однак є одна річ, спільна для всіх ресторанів, яка може покращити або порушити враження вашого клієнта від обіду.

Це дорожня карта для клієнта, щоб знайти смачну їжу та дізнатися більше про те, що ви пропонуєте. Крім того, це ваш шанс подарувати клієнту унікальний дизайн і презентацію, які можуть стати такими ж незабутніми враженнями, як їх смачна їжа та ввічливе обслуговування.

Створення цифрового досвіду обіду за допомогою меню планшета – чудовий спосіб покращити враження від обіду. Дизайн меню для вашого ресторану ніколи не був настільки важливим, але з певним уявленням ви будете на шляху до створення ефективного дизайну меню для планшета.

Організація меню планшета для ресторану ГРК “Півднна Брама” стала дуже легкою завдяки додаткам для iPad або подібним пристроям, розробленим

спеціально для ресторанів. Програми на кшталт Finedine — це меню цифрового планшета, які дозволяють повністю налаштувати своє меню.

За допомогою цієї технології можна організувати своє цифрове меню, щоб запропонувати модернізований макет меню. Використання програми меню планшета дозволить вам додавати чудові фотографії та навіть відео того, що ви хочете запропонувати. Подібні додатки дозволяють додавати нові продукти одним клацанням миші, а розміщувати замовлення для офіціантів і клієнтів так само просто. Одна з найважливіших речей, яку вам потрібно буде розглянути, це те, чи ваша поточна POS-система інтегрується з планшетом, який ви хочете придбати. iPads пропонує багато варіантів інтеграції POS, про які ви захочете отримати консультацію, перш ніж робити інвестиції.

### 3.2 Удосконалення управління виробничим потенціалом

При управлінні потенціалом підприємства ГРБ необхідно, на наш погляд, оцінювати не тільки самі послуги із розміщення та харчування, але й аналізувати додаткові послуги, що можуть вплинути на наповненість закладу.

Звернемо увагу на те, що у ресторані ГРК “Південна Брама” відсутня дитяча кімната, де можна було б зайняти дитину на період відпочинку батьків.

Ресторан готельно-гомплексу можна буде вважати сімейним із наявністю такої кімнати. Це, на наш погляд, значно збільшить притік відвідувачів в денний час.

Ресторанні дитячі кімнати стають все більш популярним трендом у ресторанному бізнесі.

Якщо в закладі є дитяча кімната, стабільна заповнюваність гарантована вдень і у вихідні дні. Сімейні пари рідко засиджуються допізна. До того ж у

маленьких дітей свій режим, трохи старші діти не можуть довго сидіти на одному місці, батьки переїжджають на інше.

Парки, кінотеатри, ковзанки тощо. Дітей часто водять по магазинах, а потім всією сім'єю відвідують ресторани. Це дуже підходящий сценарій.

Призначення дитячих кімнат в ресторанах:

-Можливо, найголовніше, щоб дитина розважалася та відволікалася, щоб батьки могли проводити час без занепокоєння.

-Крім розваги дітей, відвідування ресторану має бути особливою подією, святом.

-Дайте мені право вибору. Створіть окреме меню, щоб діти могли самі обирати собі страви, а офіціант відчував себе бажаним гостем, батьками.

Якщо ваша дитяча кімната має всі ці можливості, немає потреби рекламувати цю послугу. Головне – добре “просувати” свою нову послугу з самого початку, щоб зацікавити перших клієнтів. А далі, інформація від батьків до батьків працює на компанію.

Це основний інструмент реклами таких послуг. Думаю, це сподобається парам. Наступного разу вони приведуть друзів з дітьми. У наші дні в ресторані рідко буває по-справжньому сімейна атмосфера. Відкривається багато нових закладів, орієнтованих на молодшого клієнта, роблячи ставку на незвичайні інтер'єри та елементи декору. Навіть у великих містах не так вже й багато місць, де дійсно комфортно відпочити батькам з дітьми.

Ресторатори не думають про окрему дитячу з нянями, спеціальним меню, столиками, туалетами та ігровим обладнанням, не кажучи вже про кімнату, де батьки та діти можуть відпочити разом.

Найпопулярніший і простий варіант – зробити дитячу кімнату окремою кімнатою в рамках основного холу. Перевагою цього типу є те, що дитяче місце можна організувати в найкоротші терміни.

Встановіть невелику декоративну огорожу, придбайте легкий дитячий столик, стільчики, ящик з іграшками, розмальовками, фломастерами та

олівцями. Доступно та швидко. Однак це недолік, якщо не всі гості в будинку люблять бути з дітьми.

Таблиця 3.1 — Узагальнення пропозицій для ГРК “Південна Брама” щодо оптимізації управління потенціалом закладу

№ з/п	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Розвиток інформаційного потенціалу ГРК “Південна Брама” через застосування CRM-технологій	Застосування CRM для оцінки інформації про споживачів, застосування соціальних розширень CRM, застосування меню-планшета в ресторані закладу	Підвищення інформованості про потреби відвідувачів, підвищення рівня сервісу, збільшення лояльності клієнтів
2	Удосконалення управління виробничим потенціалом	Облаштування дитячої кімнати для залучення клієнтів у вигляді пар з дітьми	Збільшення заповненості закладу у вихідні дні та в обідні години, більш повне використання потужностей підприємства

На на пошгляд, дані заходи сприятимуть покращенню управління потенціалом ГРК “Південна Брама” та отримати конкурентні переваги на ринку готельно-ресторанних послуг.

## ВИСНОВКИ

Проблема визначення та оцінки потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу є надзвичайно актуальною, оскільки повнота використання можливостей обумовлює конкурентоспроможність підприємства на ринку.

У літературі можна побачити різні точки зору на характеристику сутності поняття “потенціал підприємства”. Зокрема, аспектами даної тематики займалися такі науковці, як Хейман С.А., Кузнецова В.В., Кустова Т.М., Романова О.П., Мінякова Т.Є.

Класифікація проявів підприємницького потенціалу здійснюється за такими напрямками: за об'єктом дослідження; за рівнем виконання; за мірою реалізації; за позначкою ієрархії; за функцією управління.

Потенціал підприємства готельно-ресторанно бізнесу як економічної системи можна розглядати з різних точок зору на основі таких концепцій, як:

- ресурсна концепція (як сукупність ресурсів і зв'язків між ресурсами),
- функціональна концепція (як сукупність функцій, що гарантують реалізацію здібностей і можливостей),
- ресурсно-цільова концепція (як сукупність ресурсів і можливостей для досягнення певного результату або мети).

В загальному, наше дослідження дозволяє нам окреслити фактори, які сприяють більшій ефективності нарощування потенціалу в індустрії гостинності.

- Оновлення, розширення та модернізація матеріально-технологічної бази.
- Залучення молодих, активних та кваліфікованих працівників у готельно-ресторанну індустрію.

- Оптимізація організаційної структури управління, наявної в компанії, щоб зробити діяльність компанії ГРГ більш ефективною.
- Збільшення оборотності капіталу компаній ГРГ.
- Дослідження інформаційної інфраструктури, необхідної для стабільної роботи компанії ГРП.
- Впровадження новітніх технологій надання послуг.

Давайте розглянемо деякі складові потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу, щоб побачити проблеми.

Готельно-ресторанний комплекс “Південна Брама” - це комплекс, який користується великою популярністю у Хмельничан та гостей міста. “Південна Брама” – це своєрідні південні ворота Хмельницького, їх неможливо оминати: витончена та приваблива будівля, яка милує око та ніби говорить про уважність, комфорт та привітність господарів. Привітна, цікава атмосфера чекає на гостей.

До переліку послуг сервісу можна віднести: запаковані ланчі; прасування одягу (що важливо для ділових людей); цілодобова робота стійки реєстрації гостей; якісне обслуговування номерів.

Готельний комплекс складається з 12 одно- та двомісних номерів категорії «стандарт», а також двох номерів категорії «люкс». Комфортабельні номери оформлені в м'яких тонах і оснащені міні-холодильником, робочим столом, телевізором, кондиціонером, душем і ванною кімнатою.

Працівники даного підприємства, як нами зазначалось раніше, є достатньо кваліфікованими, більшість мають досвід роботи в галузі та профільну освіту. Однак, на наш погляд, на підприємстві не достатньо застосовують способи мотивування працівників для здійснення інновацій, пропонування ідей для поліпшення обслуговування, стимулювання ініціатив, розвитку та навчання, тощо.

В об'єкта нашого дослідження, ми вважаємо, присутній інвестиційний потенціал. Однак, при забезпеченні найбільш ефективного інвестування, необхідно чітко визначати об'єкти інвестування, оцінювати доцільність

здійснення таких інвестицій. Особливо, важливим є інвестування в сучасних умовах, коли необхідно здійснювати пошук способів отримання конкурентних переваг.

Більшість вітчизняних компаній, не виключенням є ГРК “Південна Брама”, використовують лише частину свого маркетингового потенціалу. Така ситуація значною мірою зумовлена нерозумінням ефективних механізмів управління його важливістю та маркетинговим потенціалом. У зв'язку з цим постає питання оцінки маркетингового потенціалу. Товарність стосується ефективного використання маркетингової діяльності та маркетингових ресурсів на внутрішньому та зовнішньому ринках, що може принести довгострокову вигоду.

Оцінити величину маркетингового потенціалу достатньо важко, однак, ми легко можемо оцінити способи маркетингових комунікацій підприємства, частоту проведення маркетингових кампаній, тощо. Зазначимо, що така діяльність є не достатньою, а посади маркетолога в організаційній структурі ГРК “Південна Брама” немає.

З огляду на виявлені нами недоліки, пропонуємо наступні способи удосконалення потенціалу ГРК “Південна Брама”:

- Розвиток інформаційного потенціалу ГРК “Південна Брама” через застосування CRM-технологій (Застосування CRM для оцінки інформації про споживачів, застосування соціальних розширень CRM, застосування меню-планшета в ресторані закладу);

- Удосконалення управління виробничим потенціалом (Облаштування дитячої кімнати для залучення клієнтів у вигляді пар з дітьми).

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бовш Л.А. Інвестиційний потенціал готельного підприємства [Електронний ресурс] / Л. А. Бовш // Режим доступу: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/3f9022bccbf376ba804113aad975a4da.pdf>
2. Боришкевич Д.Ю. Інновації у сфері розвитку готельно-ресторанного бізнесу / Д. Ю. Боришкевич, А. О. Обозна // Туризм: міжнародний досвід та національні пріоритети : матеріали І Всеукр. наук.-практ. конф. (Житомир, 26 травня 2017 р.) / [редкол. Опалов О.А. та ін.]. Житомир : Вид-во ФОП Євенок О.О., 2017. С. 7-10.
3. Бунтова Н. Інноваційний шлях розвитку підприємств готельної індустрії України / Н. Бунтова // Науковий вісник демократичне врядування. – 2013. – № 12. – С. 65–7
4. Верхоглядова Н. І. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємства / Н. І. Верхоглядова, Є. В. Коваленко // Проблеми системного підходу в економіці. - 2016. - Вип. 1.- С. 26– 32.
5. Вигівська Р.В. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / Р. В. Вигівська, А. О. Чагайда Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/22.-strategiyi-innovatsijnogo-rozvytku-turyzmu-ta-gotelno-restorannoyi-spravy-problemy-ta-perspektyvy.pdf>
6. Галасюк С. С. Організація готельного господарства: навчально-практичний посібник / С. С. Галасюк, С. Г. Нездоймінов. – К.: ФОП Гуляєва В. М., 2019. – 204 с.
7. Даниленко О. В. Культурно-дозвілєвий та рекреаційний потенціал сучасних готельно-ресторанних комплексів України / О. В. Даниленко // Питання культурології. - 2021. - (37). - С.150-158.

8. Касич А.О., Черняхівська М.В., Мірошніченко А.М. Сучасні методичні підходи до аналізу використання персоналу підприємства. *Фінансовий простір*. 2018. № 3 (31). С. 35-40.

9. Колісниченко Т.О. Сучасні тенденції та стратегії розвитку ресторанного бізнесу в Дніпропетровській області / Т.О. Колісниченко, Д.Р. Сагдєєва // *Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»*: 24–25 березня 2016 року, м. Черкаси [Текст]: у 2-х томах / Міністерство освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Т. 1. – Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2016. – С. 41–44

10. Кукліна Т.С. Аналіз конкурентоспроможності готельно-ресторанних закладів м. Запоріжжя / Т.С. Кукліна // *Історія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку: монографія/ колектив авторів; за загал. ред. проф. В.М. Зайцевої; Запорізький національний технічний університет*. – Запоріжжя, 2017. – С. 168–180

11. Кузнєцова К. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу / К. Кузнєцова // *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. - 2013. - Вип. 10. - С. 219–223.

12. Мальська М.П. Готельний бізнес: навч. Посіб. / М. П. Мальська. - Київ: Центр навчальної літератури, 2019. - 472 с

13. Малюга Л.М. Управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції / Л. М. Малюга, О. В. Загороднюк // *Економіка і суспільство*. - 2018. - №17. - С. 286-290.

14. Мілашовська О.І. Інноваційний потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу регіону / О. І. Мілашовська, А. В. Грянило, М. М. Удуг // *Економіка і суспільство*. - 2017. - №8 — С. 431-435.

15. Охота В. І. Шляхи підвищення ефективності конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії / В. І. Охота // *Інвестиції: практика та досвід*. - 2017. - № 5. - С. 46-49.

16. Перерва П.Г. Методичні вказівки до виконання самостійних завдань з дисципліни «Економічний потенціал підприємства: методи оцінки та використання» / П.Г.Перерва, В.І.Рудика // Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». – Електрон. текст. дані. – Харків : НТУ «ХПІ», 2021.- 22 с.

17. Перерва П.Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності / П. Г. Перерва, С. Нагі, Т. О. Кобелева // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94

18. Перерва П.Г.;Косенко О.П., Ткачова Н.П.; Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 20 (1296). – С. 36-40.

19. Плікус І. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація / І. Плікус // Фінанси України. - 2012. - с.

20. Розвиток організаційно-економічного механізму управління розвитком індустрії туризму та гостинності / П. Г. Перерва [та ін.] // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 48 (1324). – С. 121-127.

21. Ткаченко А.М. Управління трудовим потенціалом підприємства та підвищення ефективності його використання / А. М. Ткаченко, А. В. Бакута // Вісник економічної науки України. - 2017.- № 1 (32). - С. 99–102.

22. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю підприємства : підручник / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська (ред.). - К. : «Кондор», 2009. - 470 с.

23. Формування управлінської, маркетингової та інноваційної політика на підприємствах туристичної індустрії / П.Г.Перерва, А.В.Косенко,

М.В.Маслак, В.О.Матросова, І.В.Долина // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 47 (1323). – С. 114- 120.

24. ФОП Діль Ганна Володимирівна //<https://clarity-project.info/tenderer/2978520208>

25. Шмагіна Ю.В. Перспективи розвитку готельного бізнесу та ресторанної справи [Електронний ресурс] / Ю. В. Шмагіна Режим доступу: URL: [http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2009/Economics/39523.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2009/Economics/39523.doc.htm)

26. The New Strategic Selling: The Unique Sales System Proven Successful by the World's Best Companies Kindle Edition / R. F. Miller, S.E. Heiman, Tad Tuleja, J. W. Marriott Jr.. - Grand Central Publishing; Revised, Updated, Subsequent edition. - 2008. - 420 p.