

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної  
справи та підприємництва

О.А. Ніколайчук

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ІНДУСТРІЇ  
ГОСТИННОСТІ**

**Методичні рекомендації для вивчення дисципліни**

Ступінь: магістр

**Кривий Ріг  
2021**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Донецький національний університет економіки і торгівлі**  
**імені Михайла Туган-Барановського**

**Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної  
справи та підприємництва**

**О.А. Ніколайчук**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ІНДУСТРІЇ  
ГОСТИННОСТІ**

**Методичні рекомендації для вивчення дисципліни**  
**Ступінь: магістр**

Затверджено на засіданні  
кафедри технологій в ресторанному  
господарстві, готельно-ресторанної  
справи та підприємництва  
Протокол № 2  
від “20” вересня 2021 р.

Схвалено навчально-методичною радою  
ДонНУЕТ  
Протокол №2  
від “7” жовтня 2021 р.

**Кривий Ріг**  
**2021**

УДК 658+ 338.48  
ББК 65.42-24я73  
Н 67

**Ніколайчук О.А.**

**Н 67** Управління розвитком закладів індустрії гостинності [Текст] : метод. рек. до вивч. дисц. / О.А. Ніколайчук ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. техн. в рест. госп., гот-рест. справи та підпр. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. – 64 с.

Методичні рекомендації призначені для студентів всіх форм навчання і покликані допомогти студентам організувати вивчення дисципліни «Управління розвитком закладів гостинності» завдяки інформації щодо змісту модулів та тем дисципліни, планів семінарських занять, завдань для самостійного вивчення та розподілу балів за видами робіт, що виконуються студентами протягом вивчення дисципліни. Методичні рекомендації містять перелік основної та додаткової літератури.

**УДК 339.13.021 (076.5)**  
**ББК 65.42-24я73**

© Ніколайчук О.А., 2021  
© Донецький національний університет  
економіки і торгівлі імені Михайла  
Туган-Барановського, 2021

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>ЧАСТИНА 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ</b> .....	6
<b>ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ</b> .....	15
Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні аспекти управління розвитком підприємства .....	15
Змістовий модуль 2. Стратегічні аспекти управління розвитком закладу гостинності.....	16
<b>ЧАСТИНА 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ</b> .....	46
Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні аспекти управління розвитком підприємства .....	47
Змістовий модуль 2. Стратегічні аспекти управління розвитком закладу гостинності .....	48

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку управління закладами індустрії гостинності неможливий без обізнаності в питаннях менеджменту, без вміння самостійно й оперативно приймати управлінські рішення з урахуванням інноваційних процесів та новітніх тенденцій розвитку бізнесу. Тому вивчення дисципліни «Управління розвитком закладів індустрії гостинності» має важливе значення для підготовки фахівців даного напрямку.

Дана дисципліна має за мету формування системи теоретичних знань та практичних навичок щодо управління розвитком у закладах сфери гостинності.

Основними завдання дисципліни є:

засвоєння теоретичних засад управління розвитком закладів індустрії гостинності;

формування вмінь та навичок управління бізнес-процесами, управління маркетинговою, сервісною діяльністю та якістю продукції та послуг закладу гостинності;

управління персоналом закладу гостинності;

володіння інструментарієм управління доходами із врахуванням галузевої специфіки;

застосування інформаційних технологій у розвитку закладів гостинності;

аналізування стратегій розвитку міжнародних та національних готельних та ресторанних мереж;

вибору форм бізнес-партнерства та формування корпоративної соціальної відповідальності у готельно-ресторанному бізнесі,

прийняття управлінських рішень щодо розвитку закладів індустрії гостинності.

**ЧАСТИНА 1.**  
**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

## 1. Опис дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни
Обов'язкова (для студентів спеціальності "назва спеціальності") / вибіркова дисципліна	Обов'язкова для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
Семестр (осінній / весняний)	осінній
Кількість кредитів	5
Загальна кількість годин	150
Кількість модулів	1
Лекції, годин	28/8
Практичні / семінарські, годин	28/8
Лабораторні, годин	-
Самостійна робота, годин	94/134
Тижневих годин для денної форми навчання:	
аудиторних	4
самостійної роботи студента	6,7
Вид контролю	екзамен

## 2. Програма дисципліни

**Мета** – формування системи теоретичних знань та практичних навичок щодо управління розвитком у закладах сфери гостинності.

**Предмет:** інструменти забезпечення розвитку закладів гостинності з урахуванням особливостей функціонування індустрії гостинності.

**Завдання:** засвоєння теоретичних засад управління розвитком закладів індустрії гостинності; формування вмінь та навичок управління бізнес-процесами, управління маркетинговою та сервісною діяльністю, управління якістю продукції та послуг закладу гостинності; менеджменту персоналу; володіння інструментарієм управління доходами із врахуванням галузевої специфіки; застосування інформаційних технологій у розвитку закладів гостинності; аналізуванні стратегій розвитку міжнародних та національних готельних та ресторанних мереж; вибору форм бізнес-партнерства та формування корпоративної соціальної відповідальності у готельно-ресторанному бізнесі, прийняття управлінських рішень щодо розвитку закладів індустрії гостинності.

**Зміст дисципліни розкривається в темах:**

Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні аспекти управління розвитком підприємства

Тема 1. Теоретичні основи управління розвитком підприємств.

Тема 2. Методичні підходи до управління розвитком підприємств

Змістовий модуль 2. Стратегічні аспекти управління розвитком закладу гостинності

Тема 3. Управління бізнес-процесами закладу гостинності

Тема 4. Управління операційною системою закладу гостинності

Тема 5. Управління маркетинговою діяльністю закладу гостинності

Тема 6. Управління доходами в закладах гостинності на засадах Revenue Management

- Тема 7. Управління розвитком інноваційної діяльності в закладах гостинності
- Тема 8. Управління сервісною діяльністю й якістю продукції та послуг закладу гостинності
- Тема 9. Управління персоналом закладу індустрії гостинності
- Тема 10. Роль інформаційних технологій у розвитку закладів гостинності
- Тема 11. Управління прибутковістю закладів гостинності
- Тема 12. Сучасні стратегії розвитку міжнародних та національних готельних та ресторанних мереж
- Тема 13. Сучасні форми бізнес-партнерства та корпоративна соціальна відповідальність у готельно-ресторанному бізнесі

**Опанування дисципліни дозволяє забезпечити:**

1) формування:

а) формування:

**- інтегральної програмної компетентності:**

здатність розв'язувати складні задачі дослідницького та/або інноваційного характеру готельно-ресторанної справи

**- загальних програмних компетентностей:**

здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів) ;

здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел ;

здатність до аналізу, оцінки, синтезу, генерування нових ідей ;

здатність працювати в команді;

здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології ;

здатність до проведення досліджень на відповідному рівні ;

здатність приймати обґрунтовані рішення;

здатність працювати в міжнародному контексті;

**- фахових програмних компетентностей:**

здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій, використовувати міждисциплінарні дослідження аналізу стану розвитку глобальних та локальних ринків готельних та ресторанних послуг для розв'язання складних задач розвитку готельного і ресторанного бізнесу;

здатність систематизувати та синтезувати інформацію для врахування культурних особливостей функціонування суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу;

здатність планувати та здійснювати ресурсне забезпечення діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу;

здатність створювати і впроваджувати продуктиві, сервісні, організаційні, соціальні, управлінські, інфраструктурні, маркетингові інновації у господарську діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу;

здатність забезпечувати ефективну сервісну, комерційну, виробничу, маркетингову, економічну діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу;

здатність координувати та регулювати взаємовідносини з партнерами та споживачами;

здатність до підприємницької діяльності;

здатність розробляти антикризові програми корпорацій, готельних та ресторанних мереж, суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу;

здатність забезпечувати якість обслуговування споживачів готельних та ресторанних послуг;

здатність застосовувати принципи соціальної відповідальності в діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу;

здатність до самостійного опанування новими знаннями, використання інноваційних технологій у сфері готельного та ресторанного бізнесу;

здатність інтегрувати знання та розв'язувати складні задачі готельно-ресторанної справи у мультидисциплінарних контекстах, у нових або незнайомих середовищах за наявності неповної або обмеженої інформації.

здатність управляти доходами та прибутковістю закладів готельного та ресторанного бізнесу на основі підходів revenue management;

здатність застосовувати технології реінжинірингу та оптимізації бізнес-процесів під час діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

## **2) досягнення програмних результатів навчання:**

розробляти і приймати ефективні рішення з питань розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики, забезпечувати їх реалізацію, аналізувати і порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та імовірні наслідки їх впливу;

вільно спілкуватись усно і письмово українською та англійською мовами при обговоренні професійних питань, досліджень та інновацій в сфері готельно-ресторанного бізнесу;

розробляти, впроваджувати та застосовувати сучасні методи оцінювання ефективності впровадження інновацій в готельно-ресторанному бізнесі;

оцінювати нові ринкові можливості, формулювати бізнес-ідеї та розробляти маркетингові заходи з за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів, методів та інструментарію соціально-економічних досліджень;

відшуковувати необхідні дані в науковій літературі, базах даних та інших джерелах, аналізувати та оцінювати ці дані, систематизувати й упорядковувати інформацію для вирішення комплексних задач професійної діяльності;

досліджувати моделі розвитку міжнародних та національних готельних і ресторанних мереж (корпорацій);

ініціювати, розробляти та управляти проектами розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу із врахуванням інформаційного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення;

застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання задач управління основними та допоміжними бізнес-процесами суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу;

відповідати за формування ефективної кадрової політики суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, організаційні комунікації, розвиток професійного знання, оцінювання стратегічного розвитку команди, підбір та мотивування персоналу на ефективне вирішення професійних завдань;

здійснювати дослідження та/або провадити інноваційну діяльність з метою отримання нових знань та створення нових технологій та видів послуг (продукції)

в сфері готельно-ресторанного бізнесу та в ширших мультидисциплінарних контекстах;

зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються;

управляти доходами та прибутковістю закладів готельного та ресторанного бізнесу на основі підходів Revenue management

застосовувати технології реінжинірингу та оптимізації бізнес-процесів під час діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

### **3) набуття результатів навчання (згідно Дублінських дескрипторів):**

#### **- знання:**

законодавчої та нормативної бази, що регулює діяльність готельно-ресторанних підприємств в Україні;

теоретико-методичні аспекти управління розвитком підприємства;

особливостями управління бізнес-процесами закладу гостинності;

основами управління доходами на підприємствах гостинності;

сутністю та принципами управління операційною системою закладу гостинності;

сутністю та принципами управління маркетинговою та сервісною діяльністю закладу гостинності;

сутністю та методами управління інноваційної діяльності в закладах гостинності;

сутністю та методами управління якістю продукції та послуг закладу гостинності;

основами управління персоналом закладу;

сутністю управління прибутковістю закладів гостинності;

особливостями розвитку міжнародних та національних готельних та ресторанних мереж;

формами бізнес-партнерства та корпоративної соціальної відповідальності у готельно-ресторанному бізнесі;

#### **- вміння/навички:**

моделювати, аналізувати та проводити оптимізацію та удосконалення бізнес-процесів закладу гостинності;

проводити управління операційною системою закладу гостинності;

визначати доцільні стратегії ціноутворення на продукцію та послуги підприємства гостинності на засадах Revenue Management, визначати ціни на продукцію та послуги;

здійснювати прогнозування доходів підприємства гостинності;

використовувати інструменти управління доходами на підприємствах гостинності;

проводити аналіз показників управління доходами для підприємства гостинності;

здійснювати управління маркетинговою та сервісною діяльністю закладу гостинності;

застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання задач управління основними та допоміжними бізнес-процесами суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу;

відповідати за формування ефективної кадрової політики суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, підбір та мотивування персоналу на ефективне вирішення професійних завдань;

здійснювати управління інноваційною діяльністю в сфері готельно-ресторанного бізнесу;

управляти прибутковістю закладу індустрії гостинності;

аналізувати стратегії розвитку міжнародних та національних готельних та ресторанних мереж;

обирати форми бізнес-партнерства та дотримуватись корпоративної соціальної відповідальності у готельно-ресторанному бізнесі

обґрунтовувати стратегічні та тактичні управлінські рішення з різних аспектів розвитку закладу гостинності;

**- комунікація:**

здатність спілкуватися та доносити інформацію щодо управління розвитком закладу гостинності до фахівців та нефахівців підприємницької діяльності;

аргументувати напрями ефективного розвитку закладу гостинності;

**- відповідальність і автономія:**

демонструвати відповідальність за результати прийняття рішень у господарській діяльності закладу індустрії гостинності;

дотримуватися вимог до діяльності для забезпечення сталого розвитку закладу індустрії гостинності.

### 3. Структура дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин (денна форма навчання)				
	усього	у тому числі			
		лекц.	пр./сем.	лаб.	СРС
1	2	3	4	5	6
<b>Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні аспекти управління розвитком підприємства</b>					
Тема 1. Теоретичні основи управління розвитком підприємств.	8	2	1		5
Тема 2. Методичні підходи до діагностики розвитку підприємств	8	2	1		5
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>2</b>		<b>10</b>
<b>Змістовий модуль 2. Стратегічні аспекти управління розвитком закладу гостинності</b>					
Тема 3. Управління бізнес-процесами закладу гостинності	12	2	2		8
Тема 4. Управління операційною системою закладу гостинності	12	2	2		8
Тема 5. Управління маркетинговою діяльністю закладу гостинності	12	2	2		8
Тема 6. Управління доходами в закладах гостинності на засадах Revenue Management	16	4	4		8
Тема 7. Управління розвитком	12	2	2		8

інноваційної діяльності в закладах гостинності					
Тема 8. Управління сервісною діяльністю й якістю продукції та послуг закладу індустрії гостинності	12	2	2		8
Тема 9. Управління персоналом закладу індустрії гостинності	11	2	2		7
Тема 10. Роль інформаційних технологій у розвитку закладів гостинності	9	2	2		5
Тема 11. Управління прибутковістю закладу індустрії гостинності	12	2	2		8
Тема 12. Сучасні стратегії розвитку міжнародних та національних готельних та ресторанних мереж	12	2	2		8
Тема 13. Сучасні форми бізнес-партнерства та корпоративна соціальна відповідальність у готельно-ресторанному бізнесі	14	2	4		8
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>	<b>134</b>	<b>24</b>	<b>26</b>		<b>84</b>
<b>Усього годин</b>	<b>150</b>	<b>28</b>	<b>28</b>		<b>94</b>

#### 4. Теми семінарських/практичних/лабораторних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Семінар-дискусія Основи управління розвитком підприємства	2
2	Семінар з виконанням практичних завдань Управління бізнес-процесами закладу гостинності	2
3	Семінар з виконанням практичних завдань Управління операційною системою закладу гостинності	2
4	Семінар з виконанням практичних завдань Маркетингова діяльність закладу гостинності	2
5	Семінар з виконанням практичних завдань Аналіз управління доходами в закладах гостинності на засадах Revenue Management	2
6	Семінар з виконанням практичних завдань Показники управління доходами в закладах гостинності на засадах Revenue Management	2
7	Семінар з виконанням практичних завдань Управління розвитком інноваційної діяльності в закладах гостинності	2
8	Семінар з виконанням практичних завдань Управління сервісною діяльністю й якістю продукції та послуг закладу гостинності	2
9	Семінар з виконанням практичних завдань Управління персоналом закладу індустрії гостинності	2
10	Семінар-дискусія Інформаційні технології у розвитку закладів гостинності	2
11	Семінар з виконанням практичних завдань Управління прибутковістю закладів гостинності	2
12	Семінар з виконанням практичних завдань	2

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
	Моделі розвитку міжнародних та національних готельних та ресторанних мереж	
13	Семінар-дискусія Сучасні форми бізнес-партнерства та корпоративна соціальна відповідальність у готельно-ресторанному бізнесі	2
14	Семінар з виконанням практичних завдань Захист групового проекту	2
	Всього	28

### 5. Розподіл балів, які отримують студенти

Відповідно до системи оцінювання знань студентів ДонНУЕТ, рівень сформованості компетентностей студента оцінюються у випадку проведення екзамену: на протязі семестру (50 балів) та при проведенні підсумкового контролю - екзамену (50 балів);

#### Оцінювання студентів протягом семестру (очна форма навчання)

	Аудиторна робота				Позааудиторна робота	Сума балів
	Тестові завдання	Ситуаційні завдання, задачі	Обговорення теоретичних питань теми	ПМК/ Захист групового проекту	Завдання для самостійного виконання	
<b>Змістовий модуль 1</b>						
Тема 1			2	3		2
Разом змістовий модуль 1			<b>2</b>	<b>3</b>		<b>5</b>
<b>Змістовий модуль 2</b>						
Тема 2	1	2				3
Тема 3	1	2				3
Тема 4	1	2			2	5
Тема 5		2				2
Тема 6	1	2				3
Тема 7		2			2	4
Тема 8	1	2				3
Тема 9		2				2
Тема 10			1		2	3
Тема 11	1	2			2	5
Тема 12		1			2	3
Тема 13			2			2
Тема 14				7		7
Разом змістовий модуль 2	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>45</b>
Усього	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>50</b>

**Оцінювання студентів протягом семестру  
(заочна форма навчання)**

Поточне тестування та самостійна робота			Підсумковий тест (екзамен)	Сума в балах
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2	Індивідуальне завдання		
10	25	15	50	100

**Загальне оцінювання результатів вивчення дисципліни**

<b>Оцінка</b>		
<b>100-бальна шкала</b>	<b>Шкала ECTS</b>	<b>Національна шкала</b>
90-100	A	5, «відмінно»
80-89	B	4, «добре»
75-79	C	
70-74	D	3, «задовільно»
60-69	E	
59-35	FX	2, «незадовільно»
0-34	F	

**ЧАСТИНА 2.  
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО  
СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### Тема 1. Основи управління розвитком підприємства

*Семінар-дискусія*

1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Сутнісна характеристика, роль та теорії розвитку підприємств
2. Класифікація видів розвитку підприємства
3. Методологія управління розвитком організації
4. Методичний інструментарій аналізу процесів розвитку на підприємстві
5. Загальні моделі розвитку сучасних підприємств

2. Індивідуальне тестування.

3. Визначити, вірним чи невірним є наступне твердження. Відповідь обґрунтувати:

1. Розвиток підприємства – це зворотні, випадкові зміни господарської системи.
2. Концепція «спрямованого розвитку підприємств» трактує розвиток підприємств як сукупність переходів від одного стану внутрішньої та зовнішньої рівноваги, до іншого аналогічного стану, сформованого поточними обставинами і факторами.
3. Етапи розвитку підприємства характеризується різними особливостями: обсягом та структурою витрат; фінансовими результатами; швидкістю зміни витрат та фінансових результатів тощо.
4. Залежно від характеру змін вирізняють екстенсивний, спрямований та спіральний розвиток.
5. Реактивний розвиток – це зміни, які мають на меті пристосування характеру функціонування підприємства до теперішніх умов діяльності (внутрішнього та зовнішнього характеру).
6. Реінжиніринг розглядають як засіб реформування підприємств.
7. Часовий підхід до аналізу розвитку підприємства ґрунтується на аналізі зміни часових проміжків, необхідних на виконання операцій з виготовлення та реалізації продукції.
8. Із сучасних позицій стратегічного управління для управління розвитком підприємства використовують основні стратегії: розвиток товару; розвиток ринку; розвиток підприємства шляхом диверсифікації; розвиток підприємства на базі інтеграції.
9. Для горизонту 2 «Створення нових напрямів бізнесу» є характерним: підприємства, які перебувають на цьому етапі, мають достатній потенціал розвитку, однак функція прибутковості (результатності чи ефективності) їх діяльності вирівнюється і перетворюється в горизонтальну лінію.
10. Результатний підхід до аналізу розвитку підприємства базується на дослідженні змін структурно-функціональних залежностей та інформаційних зв'язків між окремими підрозділами та всередині них.

Розвиток підприємства	Enterprise development
Управління розвитком підприємства	Enterprise development management
Організаційний розвиток	Organizational development
Структурний розвиток;	Structural development;
Функціональний розвиток.	Functional development.
Техніко-технологічний розвиток	Technical and technological development
Соціальний розвиток	Social development
Економічний розвиток	Economical development
Організаційне проектування	Organizational design
Реструктуризація підприємства	Enterprise restructuring
Трансформація підприємства	Enterprise transformation

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

### СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ГОСТИННОСТІ

#### Тема 2. Управління бізнес-процесами закладу гостинності

*Семінар з виконанням з виконанням практичних задач*

##### 1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:

1. Зміст і основні параметри бізнес-процесів. Види бізнес-процесів.
2. Бізнес-процеси закладу гостинності
3. Методи моделювання та аналізу бізнес-процесів закладу гостинності
4. Методи оптимізації та вдосконалення бізнес-процесів закладу гостинності

##### 2. Розв'язання практичних завдань

###### Практичне завдання 1.

Визначити бізнес-процеси для наступних підприємств. Виокремити з них основні та допоміжні процеси. Для основних бізнес-процесів скласти ланцюжок створення вартості.

- 1) хостел;
- 2) ресторан французької кухні;
- 3) піцерія, що працює виключно на доставку або «виніс»;
- 4) готель для бізнес-туристів.

###### Практичне завдання 2.

Визначити результативність та ефективність протікання бізнес-процесів готельно-ресторанного підприємства в 2020 р. за наступними даними (табл. 1)

Таблиця 1 – Показники діяльності готельно-ресторанного підприємства

Показники	Факт 2019 р.	План 2020 р.	Факт 2020 р.
Дохід від реалізації, тис. грн.	400	430	210
Фонд заробітної плати, тис. грн.	60	65	35
Витрати за закупівлю послуг у постачальників, тис. грн.	222	230	155
Амортизація, тис. грн.	62	65	64
Інші витрати, тис. грн.	23	25	28

###### Практичне завдання 3.

В таблиці 2 наведено інформацію щодо продажу різних видів закусок до пива у кафе. На основі приведених даних дозаповнити таблицю, провести АВС-аналіз ефективності бізнес-процесу продажу аналізованого закладу та визначити заходи щодо поліпшення асортиментної політики підприємства.

Таблиця 2 – Денна виручка від реалізації закусок до пива у кафе

№	Назва страв	Обсяг реалізації, шт.	Доля у продажу, %	Ціна, грн.	Собівартість, %	Маржа, грн.	Валова собівартість, грн.	Дохід від реалізації, грн.	Валова маржа, грн.
1	Бастурма	15		82	45				
2	Лукові кільця	70		50	24				
3	Сирні кульки	30		88	30				
4	Сухарики	85		25	45				
5	Чіпси	40		40	60				
Разом									

#### **Практичне завдання 4.**

Змодельуйте та опишіть за допомогою будь-якого методу на ваш вибір наступні бізнес-процеси закладу гостинності:

- 1) замовлення екскурсій в готелі (розглянути випадок їх самостійного надання та варіант купівлі в екскурсійній компанії);
- 2) замовлення та доставка піци споживачам у піцерії.

### *3. Обговорення кейсових завдань*

#### **Кейс 1.**

*Уроки пандемії можуть підготувати ресторани до викликів, що чекають попереду*

У новому опитуванні ресторатори розповідають, як вони адаптуються до доставки, ціноутворення в меню і обіду в холодну погоду.

За кілька місяців 2020 р. обіди на відкритому повітрі врятували ряд ресторанів, але тепер, коли вже не за горами зима, а посадка в залах обмежена, як будуть адаптуватися ресторатори?

Нове дослідження Rewards Network, програми просування і лояльності для ресторанної індустрії, показує, що багато хто розраховує на уроки, засвоєні в перші місяці пандемії, і адаптують нові стратегії, щоб залишатися на плаву в найближчі місяці.

В опитуванні чотирьохсот власників ресторанів 50% заявили, що будуть утеплювати свій внутрішній дворик на зиму, але інші 50% не будуть вкладати кошти у це. Утеплення охоплює весь спектр - від покупки дорогих теплових ламп до надання ковдр і грілок для гостей.

Дві третини операторів, які планують підготувати зимові тераси, оптимістично налаштовані з приводу того, що їх клієнти захочуть або частково захочуть обідати на вулиці в більш холодну погоду.

Але все більше операторів з оптимізмом дивляться на доставку як на джерело доходів взимку. Самостійна доставка стала порятунком для 27% операторів, які запустили власний сервіс під час пандемії. А більш раннє опитування споживачів Rewards Network показало: люди очікують, що в найближчі місяці будуть замовляти більше, ніж в попередні осінньо-зимові сезони.

За даними Rewards Network, вартість запуску внутрішньої служби доставки була повсюдною: від 0 до 10 000 доларів, в середньому 1 923 долара. Але використання сторонніх постачальників послуг доставки для деяких ресторанів нереально через непомірні зборів, які зазвичай стягують компанії.

Підвищення цін в меню було ще одним способом, яким оператори намагалися компенсувати зниження доходів в ресторанах через обмеження, пов'язані з COVID. За словами рестораторів, близько 42% респондентів підвищили ціни, а реакція споживачів розділилася. Близько половини виявили, що їхні клієнти не помітили цього, а інша половина проявила деяку негативну реакцію.

В цілому, опитані власники ресторанів позитивно оцінили результати опитування. Хоча схоже, що криза з коронавірусом затягнеться і до 2021 року, 69% заявили, що вони оптимістичні щодо наступних шести місяців, і тільки 8% заявили, що вони дуже неоптимістичні [1].

*Джерело:* 1. <https://www.restorator.ua/post/the-lessons-of-a-pandemic-can-prepare-restaurants-for-the-challenges-ahead>

#### **Кейс 2.**

*Пристосуватися і вижити в умовах карантину*

В Україні до карантину було зареєстровано 30 тисяч закладів громадського харчування, 12 тисяч із них не витримали жорстких умов ринку і були ліквідовані. Щоб подолати негативні явища, більшість шукати нові способи виживання. В основному вони зводяться до оптимізації бізнесу та розвитку такого напрямки, як доставка їжі.

*Готуй сані в карантин*

Така нова версія приказки відображає ситуацію на ресторанному ринку: заклади, які хоч якось працювали під час жорсткого карантину, легше вийшли з піке існуючих реалій, зберегли персонал і швидше перебудувалися на повноцінну роботу. У більш вигідному становищі опинилися власники приміщень ресторанів і ті, кому вдалося домовитися про взаємовигідні умови орендної плати. Набагато важче довелося закладам, які вирішили не займатися доставкою їжі - багато хто з них просто закрилися. І найменше пощастило новачкам ринку - вижили найсильніші, і не тільки в плані фінансової подушки.

«Наш ресторан відкрився на початку березня. Пропрацювавши кілька тижнів, ми закрилися на карантин, і почалася жесьть, - ділиться співвласник ресторану «Наживо» Олексій Повторейко. - Персонал довелося відправити у неоплачувану відпустку, залишилися тільки ми з співвласником. У нас не було інвестора, в ресторан ми вклали свої гроші. Потрібно було щось вирішувати, і ми почали працювати на винос.

Перший місяць був важким, поки не з'явилися постійні замовлення, потім почали набирати потроху персонал.

Коли відкрили літній майданчик, стало легше. Це час багато чому навчило: доводилося робити те, що раніше не вміли. Я тепер і касир, і бармен, і кухар, і мийниця, і кур'єр ... Рекламу друкували самі на принтері, самі ж і клеїли. Дуже добре в весняні холодні місяці йшли бургери на винос, каву, глінтвейн. Коли ми працювали удвох, в перший місяць вийшли в нуль.

Навіть була невелика прибуток. Хоча все говорили, що буде жорсткий мінус. Другий місяць - чистий плюс. Ми почали навіть докуповувати обладнання».

Якщо економічні кризи можна спрогнозувати, то карантин лякає своєю невизначеністю: ситуація залежить не від економічних показників, а від кількості захворілих. У цьому випадку, як показує практика, важливо підлаштуватися під обставини і стати конкурентними в нових умовах.

#### *Нові реалії - жити сьогоднішнім днем*

І все ж нові заклади відкриваються, а якщо врахувати, що для створення ресторану потрібно кілька місяців, це реалізація ідей, які враховують нові реалії. Карантин сприяв появі нових форматів стріт-фуду - фуд-траків з їжею на винос і точок зі швидкою їжею.

Що стосується ресторанів з іміджем, то вони намагаються працювати далі, хоча суворі санітарні норми, обмеження часу роботи, жорсткий контроль перевіряючих служб істотно ускладнюють ведення успішного бізнесу. Але до всього можна пристосуватися, якщо розумієш, що від цього залежить місце під сонцем.

«Ми опрацювали меню, собівартість страв і знизили ціни на 10-15%, - ділиться досвідом Тетяна Забрамная. - матеріальне становище багатьох людей погіршилося, і судячи з того, що відбувається з економікою, поліпшення не буде. Зараз в меню трохи інші страви: ми змінили складові, підкреслили деякі позиції сезонним продуктом.

Але, як і раніше, якість у нас в пріоритеті, на цьому не можна економити. ми торгувалися з постачальниками, можемо собі таке дозволити. Найменше змін торкнулися меню Italiano. Там спочатку було маржинальне меню: пасту, піцу, равіолі робимо самі.

Це недорогий ресторан, за цінами нижче середнього, але з високою якістю продукту. У наших ресторанах діють акції на постійній основі, сезонні пропозиції, партнерські колаборації.

З найбільшими труднощами зіткнувся ресторан «Сито-П'яно», де не така висока відвідуваність, як в інших закладах. Тут дуже високий рівень цільової аудиторії - наші гості мають нерухомість в Кончі-Заспі, на березі моря, у цих людей висока соціальна відповідальність, тому вони роз'їхалися.

Добре справи йдуть в «Кухмейстере», він уже набув статусу в своєму районі. Смачна їжа, ціни знижені. Я боялася йти на такий крок, ніхто з рестораторів цього не робив, всі тримали ціни. Але я впевнена, гості оцінили це, тому що там хороша посадка. Так ж ми ввели нововведення цього літа: запустили дитячий табір і сніданки. Гості високо оцінили сніданки, на яких у нас повна посадка, і табір, куди батьки записують дітей за тиждень. Сьогодні потрібно підлаштуватися під клієнта, під його запити. Краще вже «сидіти» на звороті, ніж залишатися з високо піднятою головою і порожнім рестораном.

За показниками ми практично наздогнали минулий рік, незважаючи на те, що у нас на 23-35% вал менше. Це була складна робота. Свою роль зіграло закриття кордонів, адже ніхто нікуди не поїхав.

Ми намагаємося, щоб гість не думав про карантин і проблемах, він повинен отримати емоцію. Це важливо. Потрібно знаходити позитивні моменти, перебудовувати бізнес, не сидіти склавши руки.

Я дзвонила в інші ресторани, які нічого не робили. Багато хто з них потім просто не відкрилися, інші працювали з-під поли. Ми ж пішли таким шляхом: сіли, поговорили, вдарили по руках і почали працювати - скайп, онлайн і запустили доставку».

Багато хто не любить фразу «карантин відкриває нові можливості», але як показує практика, це цілком реально, важливо лише розгледіти позитивні сторони ситуації.

«У мене все життя була мрія відкрити ресторан, - розповідає Олексій Повторейко. - Так вийшло, що за 3 місяці я відкрив вже 3 заклади, і на цьому зупинятися не збираюся. Раніше у нас були 3 різні каси, зараз ми об'єднали всі в одну, стало легше.

Взяли 2 тлумачних адміністратора, стало простіше вести бізнес. Хоча після закриття ресторану, ми тут практично жили.

Зараз кожен вечір у нас «биток», тут дуже гарне місце для відпочинку. Закрита територія, люди приходять із сусідніх будинків, але і з «вулиці» через бронь можна замовити столик. Меню невелике: 35 позицій, на карантині було трохи менше. Зараз ми його трохи поміняли, додали те, що люблять гості, додали сніданки. Доставка залишилася, але її небагато. Є дитяче меню. З гостями я до сих пір спілкуюся особисто, практично всіх знаю, пам'ятаю, що вони люблять. 80% - це постійні відвідувачі.

Ми ціну не знижували, навіть навпаки підвищили в 3 етапи. Цей крок залежить від місця і аудиторії. Знову ж, ніяка ціна не врятує неякісне блюдо, все повинно мати свою адекватну ціну. Добре американська м'ясо не може коштувати дешевше українського, інакше з ним щось не так. А ось до спецпропозицій руки не доходять - ми щомісяця відкривали по ресторану. Поки ввели тільки сніданки і літні коктейлі. Зараз допрацьовуємо те, що є. На майбутнє, як варіант, можемо відкрити франшизу. Хочемо відкрити паб у британському стилі».

Залежно від класу і формату ресторани вибирають свої методи підтримки роботи.

«Наш гість дуже вимогливий, він цінує якість і смак, - ділиться Віктор Тимчишин. - Наш ресторан вищого класу, ми можемо скоротити меню, але завжди тримаємо високу якість і готуємо з тих продуктів, до яких звик гість. Це чиста математика: щоб отримувати прибуток з низьким цінником, як мінімум в ресторані повинен проходити Хрещатик, гостей повинно бути дуже багато. Знижувати сегмент ресторану не завжди виправдано.

Ми стали більш гнучкими. Можна сказати, що тепер ми завжди на низькому старті. Робимо мінімальні товарні залишки, пропонуємо гостю короткі спеціальні пропозиції, трохи скоротили меню.

Ми поки виживаємо - як летіли в пробці, так і летимо, тільки з невеликим уповільненням. Гостей стало наполовину менше. Звичайно, це відбивається на прибутку ресторану, і очікувати змін не варто.

За кількістю людей в ресторанах можна визначити, наскільки в країні хороша економіка. Ресторани - це її маркер. Якщо в закладах багато людей і вони вільно витрачають гроші, значить, і в економіці все нормально. Я недавно був у Львові і в Івано-Франківську. На вулицях повно людей, але витрачають вони зовсім небагато, кожен вважає бюджет. Тому зараз добре справи йдуть в тих закладах, які орієнтовані на невисокий чек, - в кав'ярнях, кондитерських, піцеріях».

*Бізнес-іммунітет? А якщо нова хвиля ...*

Про другу хвилю карантину говорять багато, і вона за прогнозами швидше за все накриє країну восени. Невідомо лише, наскільки жорсткими будуть в цей раз прийняті державою заходи. Однак ресторатори і кухарі вже не бачать такої загрози, як раніше: ті, хто вижив в перший раз, придбали свого роду імунітет від несподіванок

«Не дивлячись на труднощі, ресторанный ринок чекає підйом, - вважає Олексій Повторейко. - Карантин показав, хто є хто і на що здатний. Стався штучний відбір. Багато ресторанів закрилося. Я вважаю, що карантин дав шанс багатьом шефам з невеликими інвестиціями відкрити свої заклади.

Зараз продається або здається в оренду багато ресторанів повністю з «начинкою». Просто треба вибрати правильне місце і адекватного власника. Рекомендація шефам, що відкриває ресторан: знайдіть хорошого партнера, який буде досконально знати зал, тому що без підтримки буде дуже складно, дуже багато адміністративних моментів, які треба вирішувати».

Про можливості розкриття потенціалу шефів говорить і Віктор Тимчишин:

«Карантин прискорив еволюцію ресторанного бізнесу. У багатьох країнах це малий або сімейний бізнес, в ньому повинен брати участь шеф-кухар. І ми бачимо, що зараз відкриваються ресторани авторської кухні, де шеф вже може створювати сам».

Оптимістично налаштована і Тетяна Забрамна, яка вже пережила період невизначеності, тому нові виклики їй не так страшні:

«Якщо буде друга хвиля, ми будемо знову перебудовуватися на доставку. Ми набили шишки і розуміємо свої слабкі місця і сильні сторони, тому вийдемо в доставку вже сильними, не втративши момент. Наскільки я знаю, багато країн закрилися не тільки до кінця цього, але і наступного року, значить, все у нас буде крутитися всередині країни. У нас є пара цікавих проектів, які ми бережемо, бо влітку вони не запусаються, але в подальшому ми плануємо їх реалізувати» [2].

*Джерело:* 2. <https://www.restorator.ua/post/adapt-and-survive-in-quarantine>

#### **Завдання:**

1. Проаналізувати, які методи вдосконалення та оптимізації бізнес-процесів застосовували вітчизняні ресторани заклади під карантину у 2020 році.

2. Запропонувати напрями оптимізації та вдосконалення бізнес-процесів, які будуть актуальними для вітчизняних підприємств гостинності на майбутнє.

Бізнес-процеси підприємства	Business processes of the enterprise
Управління бізнес-процесами підприємства	Business process management of the enterprise
Атрибути бізнес-процесів	Attributes of business processes
Власник бізнес-процесів	Business process owner
Клієнт бізнес-процесів	Business process client
Основні бізнес-процеси	Basic business processes
Допоміжні бізнес-процеси	Ancillary business processes
Бізнес-процеси розвитку	Business development processes
Бізнес-процеси управління	Business process management
Моделювання бізнес-процесів	Business process modeling
Аудит бізнес-процесів	Business process audit
Реінжиніринг	Reengineering
Оптимізація бізнес-процесів	Business process optimization
Бенчмаркінг бізнес-процесів	Business process benchmarking
FAST	FAST
Кайзен (безперервне удосконалення процесу)	Kaizen (continuous process improvement)

### **Тема 3. Управління операційною системою закладу гостинності**

*Семінар з виконанням з виконанням практичних задач*

1. *Обговорення теоретичних питань та питань самостійного вивчення:*

1. Сутність та складові операційної системи готельного закладу.

2. Сутність та особливості операційної системи ресторанного закладу.

3. Операційний цикл надання послуг: сутність, структура та напрями оптимізації.

4. Показники надійності операційної системи закладу гостинності.
5. Ощадливе виробництво у сфері HoReCa

## *2. Індивідуальне тестування*

### *3. Розв'язання практичних завдань*

#### **Практичне завдання 1.**

Готельний заклад розглядає можливість скорочення операційного циклу прибирання номерів. Вивчення досвіду роботи покоївок високої кваліфікації дозволило освоїти раціональні способи праці при прибиранні в номерах. При цьому освоєння нових способів прибирання ліжка, миття ванни, раковин, полицок дає можливість скорочення кількості допоміжних способів і рухів, що призводить до зменшення норми часу на прибирання одного номера на 8%. Середньооблікова чисельність покоївок у готельному закладі 35 осіб. Розрахувати відносну економію чисельності покоївок в результаті скорочення норми часу на прибирання номера.

Розрахувати збільшення продуктивності праці покоївки за рахунок удосконалення структури робочого часу, якщо запроектований оперативний час складе 580 хв., а фактичний оперативний час – 560 хв.

#### **Практичне завдання 2.**

Розрахувати коефіцієнт використання робочого часу покоївки та можливе зростання продуктивності праці, якщо підготовчо-заключний час складе 48 хв., оперативний час – 560 хв., час обслуговування робочого місця – 15 хв., регламентовані перерви – 41 хв. (в т.ч. технологічні перерви – 6 хв.), нерегламентовані перерви – 15 хв.. Передбачається запроектований робочий час довести до 590 хв.. Розрахувати збільшення продуктивності праці покоївки за рахунок удосконалення структури витрат робочого часу, якщо запроектований оперативний час складе 590 хв..

#### **Практичне завдання 3.**

Визначити можливу економію споживання електр енергії у готельно-ресторанному закладі внаслідок заміни електроламп на економні. У поточному періоді для освітлення приміщень готельно-ресторанного закладу використовується 300 ламп, у тому числі 60 ламп по 75 Вт, 170 ламп – по 100 Вт, і 70 – по 60 Вт. У середньому на добу число годин горіння їх складає: 40 ламп по 75 Вт – 10 год.; 30 по 75 Вт – 12 год.; 80 ламп по 100 Вт – 14 год., 90 по 100 Вт – 16 год.; 70 по 60Вт – 17 год. На прогнозний період планується замінити звичайні лампи 60 Вт на світлодіодні 10 Вт, звичайні лампи 75 Вт на світлодіодні 12 Вт, звичайні лампи 100 Вт на світлодіодні 15 Вт.

### *3. Обговорення кейсових завдань*

#### **Кейс 1.**

«Ціла мережа ресторанів, що стає Lean, - це не те, що бачиш щодня. Починаючи з Китаю, історія культурних змін Сібея надихне вас ніколи не забувати основи ощадливого виробництва, від стандартизації до якості», - каже Джефф Чжоу, віце-президент Lean Enterprise China, доцент кафедри промислового машинобудування Університету Тунцзі.

Сібей - популярна мережа ресторанів у Китаї. Він має більш ніж 100 місць у багатьох містах. У Сібей вони націлені на клієнтів середнього класу.

Пан Цзя, власник цієї організації, один з перших власників, які схильні впроваджувати принципи ощадливого управління рестораном.

Ресторани мережі Xibei, які застосовують lean-менеджмент “lean restaurants” (також відомі як ресторани “3-го покоління”), були відкриті в 2014 році. Усі вони були успішними, збільшивши чистий прибуток до 30% порівняно з ресторанами 2-го покоління “Типові ресторани».

ЮНЕСКО запропонувало компанії продемонструвати мистецтво китайської кухні, яке зробило Сібей популярним, зміцнило довіру серед робочої сили та зробило організацію більш відкритою для вивчення кулінарії в інших країнах.

#### Lean практики в Сібей:

##### 1. Час очікування.

Час очікування - це період, протягом якого клієнт чекає, поки його замовлення буде готовим та його обслужать. У Сібеї, після прийняття замовлення, офіціант розміщує пісочний годинник на столі, де піску потрібно 25 хвилин, щоб повністю стікати. Тоді офіціант може зробити висновок: «Якщо ваша їжа не подається протягом цього терміну, ми дамо вам дві пляшки йогурту як компенсацію за несвоєчасну доставку»

Використання пісочних годинників - це розумний і дуже економний спосіб вимірювання та візуалізації швидкості доставки, оскільки більш швидке обслуговування призводить до скорочення часу обіду, що призводить до збільшення швидкості товарообігу та задоволення клієнтів.

##### 2. Навчання нових працівників.

У минулому навчання нових співробітників як кваліфікованого члена команди займало від трьох до шести місяців, тоді як при Lean практиці навчання проходило б максимум за шість тижнів.

Навчання зараз проходить наступним чином. Тренер показує слухачеві, як виконувати деякі завдання на певному робочому місці. Стажеру пропонується відпрацювати конкретне завдання. Якщо стажист має кваліфікацію для виконання завдань на основі вимірювання швидкості та рівня якості, то він переходить на наступне робоче місце. Після того, як пройшов навчання за усіма робочими місцями в ресторані, слухач проходив навчання як повністю кваліфікованого офіціанта і навіть може навчити нових працівників.

##### 3. Lean-розташування у ресторанах мережі Сібей.

Вони поділили кухню на окремі станції; для смаження, кип'ятіння, приготування холодних страв та вівсянки, щоб полегшити управління макетом. Щоб спростити процес установки, ресторан перейшов на безгазове приготування їжі.

Вони мають тенденцію до організації відкритої кухні, яка робить ресторан більш зручним для клієнтів і завойовує довіру клієнта до якості страв. Столи розміщують якомога ближче до кухні. Вони використовують компактне меню, яке обмежується максимум 40 стравами.

##### 4. Якість страв.

Ідея Сібея щодо цінності клієнта полягає в тому, щоб забезпечити клієнтів смачною їжею за доступними цінами. Вони використовують високоякісну сировину, купуючи найкращі інгредієнти від м'яса до овочів та яєць. Вони використовують преміальний сорт ягняти, що випасається лише на внутрішніх монгольських луках. Більше того, кухарі цих закладів поєднують традиційні методи приготування з сучасними, не кажучи вже про розробку та вдосконалення нових методів приготування.

##### 5. Боротьба з харчовими відходами:

«Не смачно – не плати». Будь -які страви, які недостатньо смачні, можна повернути або обміняти», - обіцяє своїм клієнтам пан Цзя. Якщо клієнти не задоволені їжею, яку вони з'їли, вартість страви буде вирахована з рахунку. Відповідно, блюдо буде позначено як відходи та поміщено в червоний холодильник, щоб візуалізувати проблему та повернутися, щоб врешті - решт вирішити проблему цієї несмачної страви.

Коли виникають будь-які проблеми зі стравами, команда керівників проводить нараду, щоб допомогти знайти причину, по якій клієнт не був задоволений, і спробувати внести зміни. Пан Цзя наголошує, що ощадливе управління Сібей зосередується на проблемах, а не на людях, які їх створюють. Іншими словами, шеф-кухар, який робив обмін або повернення страви, не буде стикатися з дисциплінарними наслідками [1].

*Джерело:* 1. Successful Restaurant Using Lean Management 2: Xibei in China. URL: <https://blog.leanrestaurant.com/en/restaurant-using-lean-management/>

**Завдання:**

1. Проаналізувати, які принципи ощадливого виробництва застосовані для вдосконалення та оптимізації операційної системи у китайській ресторанній мережі.

2. Які з цих принципів застосовуються у вітчизняних ресторанах закладах вашого міста, області, країни? Наведіть конкретні приклади.

Операційна система готелю	Hotel operating system
Операційна система ресторану	Restaurant operating system
Операційна діяльність	Operational activity
Операційний менеджмент	Operational management
Постачальницька система	Supply system
Виробнича підсистема	Production subsystem
Збутова (організаційно-обслуговуюча) підсистема	Sales (organizational and service) subsystem
Управлінська підсистема	Management subsystem
Операційний цикл надання послуг	Operating cycle of services
Тривалість операційного циклу	The duration of the operating cycle
Сервісний план	Service plan
Ощадливе виробництво	Thrifty production
Система 5S	5S system
Кайдзен	Kaizen
Канбан	Kanban
Just in time	Just in time
Poka-yoke	Poka-yoke

#### Тема 4. Управління маркетинговою діяльністю закладу гостинності

##### *Семінар з виконанням практичних задач*

1. *Фронтальне та індивідуальне опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:*

1. Сутність та особливості маркетингової діяльності закладу індустрії гостинності
2. Сегментація ринку готельних та ресторанних послуг.
3. Аналіз поведінкових характеристик споживачів готельних послуг.
4. Стратегія та технології маркетингу на підприємствах
5. Діджитал-маркетинг закладу індустрії гостинності
6. Робота з лояльністю гостей та репутаційним рейтингом

2. *Індивідуальне тестування.*

3. *Практичні завдання.*

##### **Практичне завдання 1.**

Обґрунтуйте пріоритетні напрями розвитку ринку послуг гостинності на прикладі окремого регіону (за вибором). Визначте й охарактеризуйте передумови, які для цього має обраний регіон. Виділіть групи готелів, для яких найбільш перспективним є впровадження концепції ділового готелю, концепції курортного готелю і концепції транзитного готелю.

##### **Практичне завдання 2.**

Витрати на рекламу послуг готелю "Мрія" на телебаченні склали 20000 ум. од. на створення рекламного ролика та 5000 ум. од. за одноразову трансляцію. Графік трансляції передбачає передавання рекламного ролика 3 рази на добу протягом 3 тижнів. Чисельність цільової аудиторії - 500000 осіб. Розрахувати загальну вартість проведення рекламної акції та вартість на одну особу цільової аудиторії. Охарактеризувати систему маркетингових

комунікацій готелю.

### **Практичне завдання 3.**

Провести SWOT-аналіз зовнішнього середовища обраного готельного/ресторанного підприємства, визначити найбільш значимі фактори.

### **Практичне завдання 4.**

Згадати про випадок у Вашому житті, коли Ви зупинились у готелі або відвідали ресторан і виявили, що це підприємство зовсім не орієнтоване на клієнта. Запропонувати пропозиції щодо виправлення ситуації.

### **Практичне завдання 4.**

Готельно-ресторанний заклад «Мрія» працює на регіональному ринку та має наступні показники конкурентоспроможності: індекс якісних параметрів - 1,2; індекс економічних параметрів - 0,85. Здійснити порівняльний аналіз рівня конкурентоспроможності досліджуваного закладу з двома найближчими конкурентами при інтегральних показниках конкурентоспроможності відповідно 1,3 та 0,9.

### **Практичне завдання 4.**

Обрати будь-який заклад індустрії гостинності та перевірити, яким чином його маркетингові пропозиції відповідають потребам цільового ринку. Для аналізу використати рекламні матеріали, Інтернет-сайти підприємств, публікації у періодичних виданнях, власний досвід, а також інформацію з різних джерел.

## *3. Обговорення кейсових завдань*

### **Кейс 1.**

#### *Стратегія електронної комерції у гольф-клубі «Malone»*

Дерек Спраг, генеральний менеджер гольф-клубу Malone, розмірковував про зміни в стратегії маркетингу та збуту для свого клубу для майбутній сезон. Гольф-клуб «Malone» досяг значних успіхів за останні три роки. У клубі завершено будівництво нової будівлі клубу, внесено незначні зміни у дизайн кількох із 36 отворів, які прикрашають два поля для гольфу, та оновлено пропозиції страв та напоїв клубу. Гольф-клуб «Malone» працює як напівприватний клуб, який пропонує як річне членство, так доступ за щоденні внески. Багато гравців, що використовують щоденну плату, приїзять до клубу у Мейлоні з Нью-Йорку, з Канади – Монреаль всього за 90 хвилин їзди від клубу. Клуб декілька разів використовував веб-сайт для популяризації гольфу, пакетів для гольфу, обслуговування стравами та напоїв та інші зручності. Веб-сайт клубу ([www.malonegolfclub.com](http://www.malonegolfclub.com)) був доповненням до друкованих брошур.

Дерек вирішив використати більш агресивний підхід до електронної комерції. Він розглядає ряд варіантів, у тому числі прийняття замовлень онлайн; розробка чату, де члени та гравці могли обговорювати поле, історії торгівлі та залишатися на зв'язку один з одним; розробку електронної пошти та рекламної стратегії в Інтернеті для гравців за часті щоденні внески та членів клубу [1].

*Джерело:* 1. Reid, Robert D. (2006). Hospitality marketing management / Robert D. Reid, David C. Wojanic. 4th ed. p. 365

### **Завдання:**

1. Які переваги та недоліки прийняття резервувань в Інтернеті?
2. Чи вплинуть онлайн-бронювання на штат професійного магазину?
3. Яку бізнес-модель електронної комерції слід прийняти Golf Club «Malone»? Чи варто проводити розпродаж у періоди з низьким попитом або дотримуватись традиційної моделі ціноутворення? Які фінансові наслідки цих варіантів?

Маркетингова діяльність	Marketing activities
Управління маркетингом	Marketing management
Маркетинговий відділ закладу гостинності	Hospitality marketing department
Сегментація ринку	Market segmentation
Цільовий ринок	Target market
Позиціонування	Positioning
Стратегія маркетингу	Marketing strategy
План з маркетингу	Marketing plan
Продуктова стратегія	Product strategy
Асортиментна політика	Assortment policy
Промування готельного та ресторанного продукту	Promotion of hotel and restaurant product
Інструменти PR закладів індустрії гостинності	PR tools of hospitality industry establishments
Діджитал-маркетинг	Digital marketing
SEM	SEM
SEO	SEO
SMM	SMM
Email-маркетинг	Email marketing
Лояльність споживачів	Consumer loyalty
Програма лояльності	Loyalty program

## **Тема 5. Аналіз управління доходами в закладах індустрії гостинності на засадах Revenue Management**

*Семінар з виконанням практичних завдань*

### *1. Обговорення теоретичних питань:*

1. Особливості управління доходами на підприємствах гостинності на засадах Revenue Management
2. Процес управління доходами на підприємствах гостинності на засадах Revenue Management
3. Цінова політика в управлінні доходами на підприємствах гостинності.
4. Прогнозування в управлінні доходами на підприємствах гостинності.

### *2. Розв'язання практичних завдань*

#### **Практичне завдання 1.**

Ринок рекреаційних послуг регіону представлений 9 санаторними закладами. П'ять найбільших контролюють 70% надання рекреаційних послуг. Мінімальна ринкова ціна на санаторне обслуговування туристів – 700 грн. за добу. Витрати на послуги в санаторних закладах є наступними: „Перлина” - 720 грн./доба.; „Весна” – 700 грн./ доба.; „Акація” – 750 грн./ доба, „Жовтень” – 780 грн. / доба, „Луки” – 740 грн./ доба). Визначите тип ринку та обґрунтувати заходи щодо формування цін на підприємствах, що не входять до провідної п'ятірки.

#### **Практичне завдання 2.**

Готель, який має 500 номерів, має потенційну середню ціну продажу на рівні \$ 110. Змінні витрати за номер складають 15 доларів. В поточний період завантаження готелю складає 70% щоденно, а середня ціна за поточний період - \$ 98. Керівництво готелю планує довести завантаження закладу до 75%, знизивши при цьому середню ціну до \$ 90. Потім планується збільшити завантаження до 90%, а ціни знизити до \$ 80. Зробити висновки щодо обґрунтованості планів та необхідності їх реалізації виходячи з критерії максимізації доходу готелю.

### Практичне завдання 3.

Середня ринкова ціна проживання в одномісному номері (напівлюкс) на регіональному ринку послуг розміщення - 800 грн. за добу. Готельний заклад «Мрія» пропонує відповідні послуги за ціною 780 грн. за добу. В ціну включено вартість проживання та сніданок.

Додаткові послуги надаються за окрему плату. Вартість обіду 150 грн. та вартість вечері 200 грн. (рентабельність 200 %), вартість стоянки авто 50 грн./ доба (рентабельність 150 %); сауни – 300 грн./ год. (рентабельність 200 %). Визначити види цінової стратегії фірми та дати характеристику основних аспектів цінової політики при даних ціновій стратегії.

### Практичне завдання 4.

Розробити цінову пропозицію на послуги бізнес- центру готелю. Площа конференц-залу становить 250 кв.м. Місячні витрати на комунальні послуги складають 25000 грн. Ціна на прокат обладнання встановлена на рівні 200 грн./год. Заробітна плата персоналу – 10 тис. грн. Інші витрати становлять 3000 грн. Планова рентабельність послуг від оренди конференц-залу 40%.

### Практичне завдання 5.

Потенціальна середня ціна за номер у готелі становить \$79. Розрахувати ціни для обслуговування різних категорій споживачів, якщо основними споживачами готелю є індивідуальні бізнес-туристи, учасники конференцій та групові туристи. Прогнозований річний попит за групами споживачів представлений у тбал. 3.

Таблиця 3 – Обсяги операцій за за групами споживачів

Група споживачів	Прогнозована річна кількість номерів на рік	Повна ціна, %
Індивідуальні бізнес-туристи	5110	100
Учасники конференцій	4471	90
Групові туристи	3194	80
Разом	12775	-

Управління доходами	Revenue management
Управління доходами готелю	Hotel Revenue management
Правильний продукт	Right product
Правильні клієнти	Right customers
Правий канал розповсюдження	Right distribution channel
Правильний час	Right time
Правильна ціна	Right price
Правильне спілкування	Right communication
Процес управління доходами	Revenue management process
Система управління доходами готелів	Hotel revenue management system
Аналіз управління доходами	Revenue management analysis
Цінові інструменти управління доходами	Pricing revenue management tools
Ціна	Price
Тариф	Rate
Базовий тариф	Rack Rate
Ринковий тариф	Best Flexible / Available rate
Консорціальний (агентський) тариф	Consortia Rate
Корпоративний тариф	Corporate Rate
Операторський тариф-нетто	Tour Operator Net Rate
Тариф оптовиків	Wholesaler Rate
Тариф без обмежень	No fenced Rate
Тариф з обмеженнями за умовами скасування	Cancellation fenced Rate
Тариф з обмеженнями за умовами оплати	Payment fenced Rate

Тариф з тимчасовими обмеженнями	Time fenced Rate
Тариф з обмеженою доступністю	No Last Room Availability Rate
Добовий тариф	Daily Rate
Денний тариф	Half Day Rate
Тариф для тривалого проживання	Long-Term Stay Rate
Цінова стратегія	Pricing strategy
Динамічне ціноутворення	Dynamic pricing

## Тема 6. Показники та інструменти управління доходами в закладах гостинності на засадах Revenue Management

*Семінар з виконанням практичних задач*

### 1. Обговорення теоретичних питань:

1. Показники управління доходами на підприємствах гостинності
2. Нецінові інструменти управління доходами на підприємствах гостинності
3. Комбіновані інструменти управління доходами на підприємствах гостинності

### 2. Індивідуальне тестування

### 3. Розв'язання практичних завдань

#### Практичне завдання 1.

Готель має 120 номерів. В готелі 60 номерів «стандарт» за ціною 600 грн., 40 номерів «класик» за ціною 850 грн. та 20 номерів «люкс» за ціною 1100 грн. Середнє завантаження становить 70%. Порахувати середній дохід на номер (RevPAR) при середній знижці 10%.

#### Практичне завдання 2.

Готель має 200 номерів. Середня ціна за номер (ADR) - \$300. Дохід від послуг ресторану, бару, та конференц-залу складає 40% від доходів номерного фонду. Середні операційні витрати готельно-ресторанного закладу – 70% від доходів. Розрахувати дохід від продажу номерів (Room Revenue), загальний дохід та операційний прибуток готельно-ресторанного закладу. Визначити середній дохід на номер (RevPAR); прибуток, який генерує кожний номер готелю (GOPPAR); загальний дохід на номер (TREVPAR).

#### Практичне завдання 3.

Готельний заклад має наступні показники діяльності у поточному періоді: середня ціна за номер (ADR) 1000 грн. при рівні завантаження 60% та RevPAR 350 грн. Середня ціна на ринку складає 1100 грн., середній рівень завантаження 70% при середній дохідності на 1 номер 450 грн. Розрахувати та порівняти показники результативності Revenue Management готельного закладу із середніми по ринку: індекс проникнення на ринок (MPI), індекс середніх цін (ARI) та індекс генерування доходів (RGI).

#### Практичне завдання 4.

Відвідати інтернет-сайт закладу, який спеціалізується на послугах гостинності. Визначити цільовий ринок цього закладу. Встановити відповідність веб-сайту та існуючого іміджу закладу. Запропонувати заходи для покращення переданого іміджу.

Показники управління доходами готелів/ресторанів	Hotel / restaurant revenue management metrics
Кількість ночей	Number of overnights
Рівень завантаження	Occupancy rate
Середньоденний тариф	Average daily rate (ADR)
Загальний дохід за зайняту кімнату	Total revenue per occupied room (Total RevPOR)

Дохід за доступний номер	Revenue per available room (RevPAR)
Загальний дохід на доступний номер	Total revenue per available room (Total RevPAR)
Валовий операційний прибуток на доступний номер	Gross operating profit per available room (GOPPAR)
Середній чек	Average check
Дохід за доступне місце за 1 годину	Revenue per available seat -hour (RevPASH)
Дохід за орендований квадратний метр за 1 годину	Revenue per rented square metre-hour (RevPSMH)
Нецінові інструменти управління доходами готелів	Non-pricing hotel revenue management tools
Комбіновані інструменти управління доходами готелів	Combined hotel revenue management tools

**Тема 7. Управління розвитком інноваційної діяльності в закладах гостинності**  
*Семінар з виконанням практичних задач*

*1. Обговорення теоретичних питань:*

1. Сутність та види інновацій у готельно-ресторанному бізнесі
2. Управління інноваційною діяльністю на підприємстві.
3. Стратегії інноваційного розвитку закладів гостинності
4. Оцінка ефективності інноваційної діяльності готельно-ресторанного бізнесу

*2. Розв'язання практичних завдань.*

**Практичне завдання 1.**

Ви - менеджер готелю чи ресторану. Де і яким чином ви будете шукати ідеї нових продуктів? Запропонувати для Вашого підприємства кілька ідей нових продуктів. Аргументувати пропозиції.

**Практичне завдання 2.**

Ресторанний заклад запроваджує у виробництво новий вид продукції. Очікуваний чистий прибуток складе 100 тис. грн., норма рентабельності – 15%. Для запуску виробництва планується купівля обладнання на суму 60 тис. грн. Амортизаційні відрахування за рік складуть 10 тис. грн. Визначити економічну доцільність освоєння нового продукту на основі розрахунку показників терміну окупності інвестицій, річної рентабельності капіталовкладень.

**Практичне завдання 3.**

Заклад гостинності протягом трьох років здійснює інвестиції в інноваційний проєкт, які будуть генерувати потік грошових доходів. Ставка дисконту - 10 %. Визначити NPV інноваційного проєкту, виходячи з наступних даних (табл. 4).

Таблиця 4 - Вихідні дані по інноваційному проєкту

Показник	Значення
Термін реалізації проєкту	3 роки
Інвестиції у інноваційний проєкт за роками	1 рік – 700 тис. грн. 2 рік – 300 тис. грн. 3 рік – 120 тис. грн.
Потік грошових коштів за проєктом	1 рік – 200 тис. грн. 2 рік – 800 тис. грн. 3 рік – 130 тис. грн.

### 3. Обговорення кейсових завдань

#### Кейс 1.

*Артур Лупашко про стан готельного бізнесу в Україні та роль керуючої компанії в його роботі*

Що потрібно для відкриття готелю та як побудувати ефективне управління — про це та інше не менш захоплююче розповідає Артур Лупашко, засновник мережі готелів Ribas.

*Які ключові об'єкти Ribas?*

Для нас ключові об'єкти ті, якими ми керуємо — це 26 готелів по Україні. Це флагмани: 4-х зірковий готель Wall Street і 3-х зірковий Bortoli в Одесі, морський готель Bossfor, пляжний готель Richard в Грибівці, Ribas Karpaty і Helios by Ribas в Буковелі.

*Як все починалося?*

"Мені допомогли везіння та випадок" — зізнається Артур.

Артур Лупашко займався сімейним будівельним бізнесом. Одного разу він випадково опинився на території бази відпочинку Дача в Затоці. На той момент у нього вже були навички з маркетингу та менеджменту. І власник бази звернувся з проханням, щоб Артур зі збиткового проекту зробив готель знову прибутковим. Відпрацювавши рік і показавши результат, Артур зрозумів, що сфера діяльності перспективна.

В окрузі було ще 4 готелів з подібними показниками. І наступного року Артур пішов до сусідів, в прямому сенсі слова "постукав у двері", і запропонував взяти їх готелі під своє управління. За умовами — надприбуток ділився 50/50. Така комбінація приваблювала і влаштовувала всіх.

6 років тому бізнес був консервативний, власники не стежили за трендами в маркетингу, рекламі та менеджменті, тому легко вдавалося виводити готель на надприбуток. Схема працювала як годинник. Ось так випадково Артур Лупашко перебрався з будівництва в готельну індустрію.

У 2014 році Артур і його невелика команда відкрили перший міні-готель Ribas в офісному приміщенні на вул. Дерibasівська. Було всього 6 номерів. Спрацювала звична схема — він почав стукати в сусідні готелі, розуміючи, що ситуація на ринку не дуже радісна, і пропонувати свої послуги. Пропозиція залишалася незмінною — в готелі налаштувати маркетинг, менеджмент і сервіс, а отриманий надприбуток поділити навпіл. Власники погоджувалися, тому що модель була ефективною.

У нас була мета — щорічно подвоювати кількісні та якісні показники. Тому ми швидко росли, і в період 2014-2016 створили 10 готелів під управлінням компанії Ribas Hotels Group.

*Як допомогла криза 2014?*

"Можу з упевненістю сказати, що криза була на нашій стороні! Вона на 100% нам допомогла." — каже Артур Лупашко.

Якби готельний бізнес продовжував розвиватися, то нічого б не вийшло. Тому що у всіх і так було б все добре. А під час кризи власники готелів з палаючими очима дивилися на Артура, який презентував бізнес-плани та результати своєї роботи.

"Талант і здібності — це добре, але везіння та опинитись в потрібний час і в потрібному місці — подвоює шанси на успіх." — підсумовує Артур.

*Як розвивалася команда Ribas?*

У перший рік в команді було 3 людини. Перша відповідала за бронювання, друга займалася рекламою і третя рахувала гроші. Ми працювали в маленькому офісі.

"Ті, хто повірив в мене і був зі мною на старті — залишаються поруч й досі. І вони точно будуть моїми партнерами." — ділиться Артур.

Зараз у кожного співробітника компанії, який є експертом або розвивається в своїй ніші, є чудова можливість для кардинального росту. Артур пропонує своїм експертам відкривати власні агентства, щоб мережа готелів замовляла у них послуги. Це вже зовсім інші зобов'язання,

відповідальність і, звісно, гроші. Багато співробітників використовують таку можливість і ми успішно співпрацюємо.

*Як правильно стимулювати команду до кращого результату?*

Ми пробували кілька схем. Наприклад, в перший рік діяльності готелю Wall Street на нараді Артур сказав: "Якщо Wall Street увійде в 10-ку одеських готелів в TripAdvisor, то всі отримають бонус у вигляді 13-ї зарплати". Але, на жаль, в той рік ми не підкорили цю вершину.

Після ще декількох невдалих схем преміювання, було прийнято рішення більше не виділяти результати роботи окремого співробітника. Ми помітили, що заохочення за окрему роботу здаються нещирими та вносять відчуття конкуренції в колектив. Керівництво вирішило відійти від такого преміювання та перейти на зміцнення командного духу.

Адже лояльність клієнта — це не просто +50 гривень до зарплати. Це результат командної роботи, де кожен співробітник, як гравець у футболі — відповідає за свою зону. Але мета у всіх одна — і це об'єднує. Ми розуміємо, що всі ланки оргструктури важливі. Тому зосереджені на мотивації всіх відділів нашої компанії. Завдяки такій схемі ми маємо середній рейтинг наших готелів 9,4-9,5 з 10.

*Який ринок керуючих компаній в Україні?*

Є 3 топових компанії в Україні: Premier Hotels and Resorts, Reikartz Hotel Group і Ribas Hotels Group. Решта зосереджені більш локально: тільки на заході, півночі, півдні та сході.

Спочатку ми теж були тільки одеською компанією, але хотіли стати національною. Тому команда Ribas упаковала франчайзинговий продукт і брала з ним участь у всіх виставках. І на сьогоднішній день ми на старті запуску готелю на заході. Ще трохи зусиль і Ribas Hotels Group стане національною компанією.

Насправді, частка керуючих компаній на ринку України дуже маленька. Найчастіше власники готелів самі займаються управлінням та просуванням свого бізнесу або створюють спеціальний департамент з менеджменту. Наша ж мета — показати власникам, що віддати готель під управління — це по-європейськи і, до того ж, вигідно. Ми хочемо розвивати культуру керуючої компанії.

*Скільки готелів в Україні?*

Сертифікованих готелів не більше 100. В Україні власники готелів не зобов'язані мати сертифікацію і багато хто цим користуються. Тому не відомо, який готельний фонд в Україні. За неофіційною статистикою — приблизно 5000 готелів.

*Чому наймати керуючу компанію вигідніше, ніж керувати готелем самостійно?*

Керуюча компанія заробить інвестору більше грошей. 90% готелів в Україні взагалі не замовляють послуги з маркетингу, брендингу, навчання персоналу і т.д. Те, що на заході вважається мастхев, у нас цим займається або одна людина, або відділення в готелі (що рідкість).

Наші люди не довіряють один одному. І власники бояться, що керуюча компанія забере їх прибуток. На переговорах Артур показує математичні схеми, що власник заробить більше, що ми страхуємо наші готелі, беремо особисту відповідальність за все майно. І, незважаючи на те, що ми гарантуємо підвищення прибутку, потенційні партнери не стоять в черзі, щоб скористатися нашими послугами.

Готель — це дорогий бізнес. Людині, яка інвестувала мільйони, складно передати цей бізнес чужій компанії. Тому наше завдання побудувати довірчі відносини. На це можуть піти роки, але це важливий крок і ми готові до тривалого спілкування. Це як віддавати дитину в садок. Спочатку знайомишся, задаєш питання, спостерігаєш і тільки потім, на підставі довіри та лояльності, віддаєш дитину вже не чужим людям.

Також ми показуємо бізнес-плани, оргсхеми, розповідаємо, як буде працювати готель, скільки прибутку очікуємо отримати. Пояснюємо, що під нашим управлінням буде безпечно, вигідно і правильно в умовах капіталістичного світу. Це зміцнює нашу позицію в очах потенційного партнера.

*Чому в Україні немає великих мереж готелів?*

Міжнародному мережевому готелю цікаво знаходитися в країні, де у нього буде високий середній чек. Це бренд, тому такі амбіції. На даний момент Україна не приваблива для готельних гігантів. Багатьом не підходить наш клімат: політичний, економічний і температурний. За словами власника однієї міжнародної мережі, поки середня зарплата громадянина України не виросте в 2-3 рази, не зникне корупція, то мережевики не прийдуть в країну.

*Як автоматизація готелів впливає на окупність?*

В цьому році ми перевели 2 своїх готелів в Одесі на систему без рецепції. Готель Ribas перевели на таку систему на цілий рік, а Bossfor влітку працює з ресепшеном, а з 1 жовтня рецепції не буде, тільки номери з кодовими замками. В автоматизації немає ніяких складнощів: гість бронює номер онлайн, йому приходять посилання на оплату, він оплачує та отримує повідомлення з кодом в готель і в номер. А в номері гостя чекає картка, яка відкриває двері.

Рішення переходити на автоматизацію виникло через зростання фонду заробітної плати. Так як ми працюємо по білому, платимо всі офіційні податки за співробітників, то фінансове навантаження за рік може становити + 20-30%.

Відсутність рецепції — це вищий середній бал на booking.com. Ми переконалися в цьому самі: через півроку після впровадження автоматизації рейтинг Ribas виріс на 1 пункт.

Багато партнерів бояться таких нововведень, припускаючи, що втратять частину клієнтів. Але реальність показує зворотне. Постійних гостей це не відлякує, а навпаки залучає. Автоматизація скорочує дії гостя і прискорює отримання заповітного номера та відпочинку. Це зручно, адже гість заїжджає коли завгодно, не слідуючи правилами заїзду / виїзду.

*Як ви впроваджували автоматизацію у себе в готелях?*

Ми працюємо в системі Бітрікс24. Це CRM-система, яка об'єднує співробітників і показує стан справ на поточний момент. Всі запити в соцмережах і заявки на сайті автоматично потрапляють в систему, розподіляються між відповідальними менеджерами, які вже відповідають клієнтам. Швидко, ефективно, зручно і прозоро — це про автоматизацію процесів в системі Бітрікс24.

*Як йдуть справи з кадрами?*

Сервіс — наше все. А сервісних співробітників якраз не вистачає. Знання, які дають в спеціальних установах не створюють у студентів потрібні нам скіли та навички. Звичайно, ми навчаємо наших співробітників, але база повинна бути в будь-якому випадку.

*Як в Ribas проходить процес адаптації нових співробітників за 3-5 днів?*

Ми використовуємо сервіси онлайн-навчання. Поки що це стосується таких позицій як портсь, покоївка і менеджер з продажу. Кандидат успішно проходить онлайн-тестування і після цього виходить на роботу.

*Чи є у вас стандартизація роботи?*

Безумовно, у нас є стандарти, інакше ми б не змогли керувати 26 об'єктами. Але готелі різні і під кожен потрібні свої правила.

Наш HR-відділ разом з керівником адаптують стандарти під конкретний готель. Здавалося б, що може змінитися в чек-листі покоївки? Але ковролін — це одне, плитка — інше, паркет — третє. Може бути ванна або душова; поверхня матова або лакована. Відповідно різна хімія та інвентар. Це наочний приклад, що навіть для покоївки в різних готелях потрібні різні правила прибирання.

Як адаптуються стандарти? Керівник бере наші стандарти та йде до себе в готель. Дивиться, що йому не підходить і сам прописує як треба. Якщо зіткнувся з проблемою — звертається до нас, в керуючу компанію. Буває таке, що команда Ribas теж не може прописати якісь нюанси. В такому випадку ми не соромимося і купуємо знання у інших успішних керуючих компаніях.

*Які ризики керуючої компанії?*

Ми підписуємо договір, в тому числі на оренду. Але, на жаль, вони не працюють в нашій державі. Якщо інвестор хоче припинити роботу, його не зупинить договір. Тому ми підписуємо ще й джентльменські угоди (меморандуми), які, на подив, працюють краще, ніж стандартні.

Головні ризики керуючої компанії: власник може продати готель, здати його в оренду чи відмовитися від наших послуг.

Ми не застраховані від втрати прибутку. У перший рік співпраці вкладаємо сили, гроші, душу в новий готель, а потім інвестор може передумати і ніякий договір нас не врятує. У такому випадку наша компанія втрачає прибуток [1].

*Джерело:* 1. <https://ribashotelsgroup.ua/blog/artur-lupashko-o-sostoyanii-gostinichnogo-biznesa-v-ukraine-i-rol-i-upravlyayushtey-kompanii-v-ego-rabote/>

### **Завдання:**

1. Проаналізувати досвід діяльності готельної компанії Ribas. Визначити основні методи вдосконалення та оптимізації бізнес-процесів, які застосовувала компанія, щоб досягти успіху на ринку.

2. Які інновації було використано у діяльності закладу та який вплив вони мали на ефективність функціонування досліджуваного підприємства гостинності?

### **Кейс 2.**

*Карантинний огляд: топові ресторани світу в період пандемії*

Пандемія коронавірусу і пов'язані з нею обмеження торкнулися всіх галузей. Однак якщо на роботу одних covid-19 вплинув частково, то наслідки для ресторанної сфери вельми плачевні. «Безліч загублених робочих місць, масове закриття закладів і перегляд існуючих моделей роботи - це лише деякі труднощі, з якими довелося зіткнутися бізнесу. про те, як пережили карантин ресторани, увійшли до світової топ», - розповідає Аврора Огородник - гастроентузіаст, блогер, ресторанний критик, ведуча кулінарних майстер-класів.

# 1

Почнемо з лідера рейтингу Mirazur (Ментон, Франція). Мауро Колагреко і його команда під час карантину вирощували в саду при закладі овочі, фрукти і трави, а також продовжували втілювати в життя проект з будівництва тапас-бару, розташованого поверхом нижче основного залу. Після відновлення роботи ресторану гостям запропонували новий концепт - «Місячне меню», розроблене відповідно за фазами Місяця і біодинаміки.

# 2

Копенгагенський Noma під час 2020 р. також відкрив свої двері для відвідувачів. Навіть під час вимушеного карантинного простою шеф Рене Редзепі не переставав придумувати нові страви. Близько місяця Noma працював в досить революційному для себе форматі: замість свого tasting-меню, на яке потрібно витратити близько чотирьох годин, в ресторані подавали бургери з крафтового пивом і натуральними винами. Концепт виявився успішним - в день продавалося близько 1 500 бургерів. Зараз Рене повернувся до сезонного овочевого меню. Про це він сповістив гостей вельми оригінальним способом: фасад ресторану фантастично красиво декорували зеленою цибулею і часником.

# 3

Gaggan (Бангкок, Таїланд) - четвертий в рейтингу The World's 50 Best Restaurants і лідер в списку Asia's 50 Best Restaurants 4 роки поспіль (2014-2018)! Шеф-кухар ресторану, індієць Гагган Ананд, прирівнює самоізоляцію в період епідемії до тюремного ув'язнення. Тому і в карантин, і навіть зараз на своїй сторінці в Інстаграм часто постає в образі в'язня, замкненого за ґратами. Правда, все це час шеф не сидів склавши руки: займався різними проектами, в тому числі і доставкою, а також активно постив веселі сторіз. Зараз ресторан знову працює, і зарезервувати там столик і раніше дуже складно.

# 4

Geranium в Копенгагені відзначений 3 зірками Michelin. Під час карантину шеф-кухар Расмус Кофосед в окремому приміщенні ресторану з власною кухнею, призначеному для закритих заходів, відкрив поп-ап проект Angelica. Названий проект на честь матері Расмуса. Запропоноване меню Angelica припадає до смаку вегетаріанцям і веганам. Це історія про страви з овочів з дуже красивою подачею.

# 5

Рестораном Central (Ліма, Перу) керує Вирджиліо Мартінес. В республіці було введено дуже жорсткий карантин, і ні про яку роботу закладу не могло бути й мови. Тому шеф і команда продовжили займатися дослідженням різних продуктів, які ростуть і вироблених в Перу. У соцмережах Вирджиліо викладав цікаві фотографії, наприклад своєї бібліотеки. Мабуть, робив ревізію або шукав натхнення. Зараз ресторан знову відкритий, і для гостей вже доступна резервація.

# 6

Як пережив карантин Mugaritz (Сан-Себастьян, Іспанія)? У шеф-кухаря ресторану Андоні Луїса Адуріс дуже активна позиція - як життєва, так політична і соціальна. Він брав участь у всіх онлайн-заходах, присвячених гастрономії, і міркував, чим стане для людей карантин - покаранням або все-таки дверима в нові можливості? Як візіонер Андоні Луїс вважає, що карантин все ж дасть поштовх до пошуку нових шляхів для розвитку. Він вважає, що після пандемії багато закладів повернуться до роботи оновленими і більш яскравими.

# 7

Ресторан Agrège в Парижі під час карантину не працював, але шеф Ален Пассард був дуже активний онлайн. Передплатники дивилися його сторіз і насолоджувалися тим, як віртуозно він готує страви. Ресторан все ще закритий, і звісток про те, коли ж він відкриється, поки немає. Але знаючи шефа, я думаю, що повернення не за горами. Хоча це може статися у вересні, оскільки Август на Франції - золотий час відпусток.

# 8

Ресторан Disfrutar в Барселоні вже відкрито. У інстаграм закладу є відео, де кухарі готують в масках, і це добре.

У мене був резерв в Disfrutar на 4 травня, але через карантин вечерю був скасований. Сподіваюся, що бронювання відновлять, і я зможу потрапити в ресторан, коли будуть доступні перельоти.

# 9

Maido, ресторан кухні Nikkei в Лімі (Перу), як і Central, був на найжорстокішому карантині. Шеф Міцухару Міка Цумуру все ще постить в соцмережах відео з дому, мабуть, заклад поки не відкрили для гостей.

Підводячи підсумки, можна сказати, що через карантинних обмежень важко довелося всім закладам без винятку. Зоряні шефи не могли займатися своєю справою - через закриття ресторанів та режиму самоізоляції. Більше пощастило тим, у кого є власні сади (Mirazur), або тим, хто міг виїхати з міста, наприклад на плантацію (шефи ресторану Central), і там щось вирощувати і досліджувати. Це важкий досвід, але я сподіваюся, що ресторанна індустрія зможе подолати всі труднощі [2].

*Джерело:* 2. <https://www.restorator.ua/post/quarantine-top-restaurants-in-the-world-during-a-pandemic>

### **Завдання:**

1. Проаналізувати, які інновації для вдосконалення та оптимізації бізнес-процесів застосовували іноземні ресторани заклади під карантину у 2020 році.

4. Демонстрація презентації доповіді щодо використання інновацій у вітчизняному або світовому закладі гостинності (за вибором здобувача ВО).

Інновації	Innovations
Управління інноваційною діяльністю	Innovation management
Інноваційний розвиток	Innovative development
Маркетингові інновації	Marketing innovations
Технологічні інновації	Technological innovations
Організаційні інновації	Organizational innovations

Інфраструктурні інновації	Infrastructure innovations
Економічні інновації	Economic innovations
Соціальні інновації	Social innovations
Стратегія інноваційного розвитку	Strategy of innovative development
Патент	Patent
Інтелектуальна власність	Intellectual Property
Чиста приведена вартість	Net present value
Термін окупності	Payback period

## **Тема 8. Управління сервісною діяльністю й якістю продукції та послуг закладу гостинності**

### *Семінар запитань та відповідей*

#### *1. Обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Загальна характеристика системи управління якістю (СУЯ) продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві
2. Методика комплексної оцінки якості продукції та послуг готельно-ресторанного господарства
3. Показники якості надання послуг на підприємстві гостинності
4. Методи оцінки якості продукції та послуг у готельно-ресторанному бізнесі

#### *2. Розв'язання практичних завдань.*

##### **Практичне завдання 1.**

У табл. 5 наведений перелік виявлених недоліків в обслуговуванні клієнтів у готельному закладі за 5-ти бальною шкалою (1-неважливо, 5 – дуже важливо).

Таблиця 5 - Недоліки в обслуговуванні клієнтів у готельному закладі

Недоліки в обслуговуванні туристів	Ранг
помилка в оформленні документів	1
готель не відповідає заявленій категорії	2
в готелі не працював кондиціонер	3
частково не виконана екскурсійна програма	4

Проаналізувати отримані результати та розробити заходи щодо удосконалення якості закладу гостинності.

##### **Практичне завдання 2.**

Формулювання (встановлення) вимог до характеристик якості функціонування готельного підприємства є важливим етапом процедури оцінки якості у готельно-ресторанному підприємстві. Нижче наведений набір вимог: обслуговування номера з першого разу належним чином, повністю укомплектований номер до прибуття гостя, своєчасне прибирання номера, якісне прибирання номера, готовність номера до заїзду гостя, забезпечення безпеки майна гостя, індивідуальне обслуговування гостей, якісна робота служби харчування, робота всіх служб харчування в будь-який час (бару та інших), якісна робота служби, що відповідає за масові заходи; якісна робота технічної служби; якісна робота пральні; своєчасне і правильне виставлення рахунку; навчання і тренінги співробітників якісному обслуговуванню; неефективна процедура заселення; недостатнє освітлення номерів; погано організована пожежна безпека; відсутність привітного і доброзичливого ставлення співробітників; недостатньо якісне харчування; відсутність відповідального співробітника за проведення конференцій; погана транспортна доступність готелю, часто відмовляє теле- і радіоапаратура; меблі в номері потребують ремонту. Проаналізувати правильність встановлення вимог до якості послуг.

### Практичне завдання 3.

За даними табл. 6 оцінити ступінь задоволеності споживачів послугами готелю, якщо було опитано 100 респондентів. Розробити заходи щодо поліпшення якості послуг готелю.

Таблиця 6 - Оцінка задоволеності споживачів послугами готелю

Показник якості	Оцінка незадоволеності, осіб.	Оцінка незадоволеності, %	Оцінка задоволеності, %
Кількість, розмір та якість номерів	3		
Ефективність процедури заселення і виписки	5		
Ефективність процедури розрахунку	10		
Транспортна доступність	5		
Наявність співробітника готелю, відповідального за організацію та проведення конференцій	6		
Кількість, розміри, якість конференц-залів	2		
Попередній досвід спілкування з персоналом готелю та знайомство з його послугами	3		
Послуги супроводу переговорів і обладнання			
Якість страв	7		
Разом			

### Практичне завдання 4.

В у готелі було проведено опитування відвідувачів готелю, яких питали про недоліки в їх обслуговуванні. В табл. 7 представлені виявлені недоліки обслуговування споживачів готельних послуг за результатами опитування.

Таблиця 7 – Виявлені недоліки в готелі

Персонал	Обладнання	Стан безпеки	Послуги
невідповідний зовнішній вигляд	немає кабельного телебачення	пропадають речі	немає хімчистки
грубість	немає інтернету	ненадійні сейфи	неякісне прибирання номера
відсутність ініціативи	застарілі меблі	застарілі системи замикання дверей	нецілодобова робота служби прийому
відсутність взаємної підтримки	відсутність кондиціонерів	немає контролю за сторонніми особами	не можна викликати таксі
непрофесіоналізм	відмовляє сантехніка	не охороняється територія	немає оренди автомобілів
	шумлять пилососи		не можна замовити сніданок в номер

За допомогою методу діаграми зв'язків проаналізувати наведені недоліки та розробити заходи щодо покращення якості послуг готелю.

### Практичне завдання 5.

Готель «Мрія» 4\* розташований у обласному центрі. Готель має 73 номери на 110 місць різних типів: стандарт одномісний; стандарт двомісний; стандарт чотиримісний; люкс

двомісний; апартамент двомісний. При готелі є ресторан на 150 місць з українською та європейською кухнею, кафе – бар, а також сувенірний кіоск, перукарня, паркінг, пральня, камера зберігання з міні-сейфами, Wi-Fi і т.д. Конференц-зал обладнаний сучасною технікою.

Таблиця 7 - Номерний фонд готелю «Мрія»

Категорія номеру	Кількість	Ціна за добу
Люкс	15	1500
Напівлюкс	25	1350
Стандарт	70	880

Витрати на сертифікацію іншого аналогічного готелю на категорію 4\* склали 4000 тис. грн., а завантаженість номерів зросла до з 45% до 65% на рік. Розрахувати економічну ефективність сертифікації готельних послуг.

**Практичне завдання 6.**

Розрахувати відношення споживачів до послуг кафе «Афродіта» за допомогою моделі Фіншбейна за наведеними показниками у табл. 8.

Таблиця 8 – Оціночний лист опитування споживачів кафе «Афродіта»

Негативні характеристики	-3	-2	-1	0	1	2	3	Позитивні характеристики
Повільне обслуговування			*					Швидке обслуговування
Несмачна їжа						*		Смачна їжа
Неадекватні ціни			*					Адекватні ціни
Некомфортний інтер'єр						*		Комфортний інтер'єр
Незручне розташування							*	Зручне розташування

Сервісна діяльність	Service activity
Моделювання сервісно-виробничого процесу	Modeling of service and production process
Якість готельних послуг	Quality of hotel services
Якість ресторанних послуг	Quality of restaurant services
Управління якістю	Quality management
Система управління якістю	Quality management system
Рівень якості продукції/послуг	The level of quality of products / services
Показники якості готельних та ресторанних послуг	Quality indicators of hotel and restaurant services
Методи оцінки якості продукції/послуг	Methods for assessing the quality of products / services
Стандарт якості	Quality standard
Стандартизація готельних послуг	Standardization of hotel services
Стандартизація ресторанних послуг	Standardization of restaurant services
Сертифікація готельних послуг	Certification of hotel services
Система управління безпечністю харчових продуктів (НАССР)	Hazard Analysis and Critical Control Point
Контроль якості	Quality control

**Тема 9. Управління персоналом закладу індустрії гостинності**

*Семінар з виконанням практичних задач*

1. Обговорення теоретичних питань:

1. Управління персоналом закладу індустрії гостинності: сутність та особливості.
2. Методи оцінювання персоналу готелю/ресторану.
3. Оцінка управлінського персоналу закладу гостинності
4. Мотивація праці в готелях та ресторанах

## 5. Ефективна взаємодія в команді

### 2. Індивідуальне тестування.

### 3. Розв'язання практичних завдань.

#### Практичне завдання 1.

Ви - керівник одного з підприємств гостинності. Перед вами стоїть завдання вибрати претендента на певну посаду.

1. З врахуванням індивідуальних вихідних (табл. 9) виконати оцінку на основі аналізу рекрутингових ресурсів мережі Інтернет (jobs.ua, rabota.ua, work.ua, ua.jooble.org) ринку праці персоналу для готельно-ресторанного бізнесу у певному місті.

Таблиця 9 - Вихідні данні для оцінки ринку праці персоналу для готельно-ресторанного бізнесу

№ варіанту	Місто	Вакансія
1	Вінниця	Офіціант
2	Львів	Шеф-кухар
3	Суми	Адміністратор ресторану
4	Запоріжжя	Покоївка
5	Чернігів	Піцейола
6	Рівне	Консьєрж
7	Київ	Управляючий готелем
8	Ужгород	Бармен
9	Хмельницький	Баріста
10	Харків	Сушист

#### 2. Визначити:

а) функціональні обов'язки потрібного співробітника (необхідно перерахувати ці обов'язки і записати їх);

б) за якими якостями або іншими характеристиками ви будете відбирати претендентів на цю посаду? Які ваші вимоги?

Скласти два списки, де перерахувати десять якостей, якими повинен володіти «ідеальний» кандидат на вакантну посаду з точки зору роботодавця, і десять якостей або причин, які заважають отримати роботу здобувачеві.

2. Уявити образ вашого типового конкурента в боротьбі за вакантну посаду. Описати його за такими позиціями: стать, вік, сімейний стан, освіту, останнє місце роботи, досвід роботи, чому він шукає нову роботу. Далі проранжувати якості в списках за ступенем важливості з точки зору роботодавця та оцініть ступінь вираженості кожного якості за п'ятибальною шкалою (від 0 до 5 балів) у наступних претендентів на робоче місце:

- у «ідеального» кандидата на робоче місце;
- у себе «я як кандидат на вакансію»;
- у середнього кандидата на вакансію, вашого конкурента на ринку праці.

3. Скласти власне резюме та підготувати його до розміщення на сайті рекрутингового ресурсу мережі Інтернет.

#### Практичне завдання 2.

Розрахувати плановий місячний фонд заробітної плати та преміальний фонд готельного підприємства. Фонд заробітної плати у попередньому місяці склав 6500 тис. грн. Кількість персоналу – 55 осіб. Плановий операційний прибуток готельного закладу – 2000 тис. грн. Розробити принципи преміювання персоналу готелю.

Управління персоналом	HR Management
Набір та відбір претендентів	Recruiting and Selecting Applicants
Рекрутинг всередині організації	In-house recruitment
Прелімінарінг	Preliminaring
HR-бренд підприємства	HR-brand of the enterprise
Оцінка персоналу	Staff evaluation
Розвиток персоналу	Staff development
Підвищення кваліфікації	Certification training
Безперервне навчання	Life-Long Learning
Мотивація персоналу	Staff motivation
Лояльність персоналу	Staff loyalty
Ключові показники ефективності	Key Performance Indicators
Індекс залученості персоналу	Staff engagement index
Індекс задоволеності персоналу	Employee satisfaction index

**Тема 10. Інформаційні технології у розвитку закладів гостинності**  
*Семінар-дискусія*

*1. Обговорення теоретичних питань:*

1. Корпоративні ІТ системи в готельно-ресторанному бізнесі.
2. Програмні продукти для управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі.

*2. Презентація індивідуальних доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження щодо використання ІТ в готельно-ресторанному бізнесі.*

Інформаційні технології	Information Technology
Корпоративні ІТ системи	Corporate IT systems
Глобальні ситеми бронювання	Global booking systems
Онлайн туристичні агенства	Online travel agencies
Автоматизована система управління готелем	Automated hotel management system
Автоматизована система управління рестораном	Automated restaurant management system

**Тема 11. Управління прибутковістю закладів гостинності**  
*Семінар з виконанням практичних задач*

*1. Обговорення теоретичних питань:*

1. Витрати на підприємствах гостинності: склад, особливості, аналіз
2. Методи оптимізації витрат закладів гостинності.
3. Бюджетування в готельно-ресторанному бізнесі
4. Аналіз прибутків (збитків) готельно-ресторанного підприємства
5. Аналіз рентабельності діяльності готельно-ресторанного підприємства

*2. Індивідуальне тестування.*

*3. Розв'язання практичних завдань.*

**Практичне завдання 1.**

За даними табл. 10 розрахувати необхідні показники та провести аналіз динаміки фінансових результатів діяльності готелю (табл. 10). На підставі проведених розрахунків розробити відповідні управлінські рішення щодо покращення фінансових результатів.

Таблиця 10 – Динаміка фінансових результатів діяльності готелю, тис. грн.

Показник	Базовий період	Звітний період	Відхилення	
			Абс.	Відн, %
Чистий дохід від надання послуг	4838	4900		
Собівартість наданих послуг	4722	4768		
Валовий прибуток	116			
Адміністративні витрати	315	320		
Витрати на збут	267	282		
Інші операційні витрати	34	40		
Інші операційні доходи	1	2		
Результат від операційної діяльності	-499			
Інші доходи	53	55		
Фінансові витрати	499	300		
Інші витрати	5	10		
Чистий прибуток	-950			

**Практичне завдання 2.**

На підставі аналізу даних діяльності готелю «Буковина» визначити дохід та прибуток від послуг конференц-залу на 200 місць при готелі, якщо вартість оренди за 1 годину становить 500 грн, сукупні витрати в розрахунку на 1 год. роботи конференц-залу 42 грн. Порівняльний аналіз діяльності готелів-конкурентів показав, що середня кількість годин оренди за місяць становить в середньому 50 год.

**Практичне завдання 3.**

Розрахувати необхідні показники та провести аналіз динаміки доходів готелю (табл. 11). Оцінити зміни, які відбулися та провести факторний аналіз фінансового результату від основної діяльності. На підставі проведених розрахунків розробити відповідні управлінські рішення щодо збільшення доходності готелю.

Таблиця 11 – Динаміка доходів готелю, тис. грн.

Показник	Базовий період	Звітний період	Відхилення	
			Абс.	Відн, %
Дохід від номерного фонду	5680	5900		
Дохід від діяльності ресторану та кафе	3100	Зросли на 15% від попереднього періоду		
Дохід від оренди конференц-залу	80	120		
Доходи від надання послуг автотранспорту	60	Скоротилися на 8% від попереднього періоду		
Доходи від СПА-центр	267	282		
Доходи від надання побутових послуг	45	Зросли на 10% від попереднього періоду		
Загальний дохід				

**Практичне завдання 4.**

Постійні витрати одного готельно-ресторанного комплексу становить 30 тис. грн., а іншого – 45 тис. грн. Частка змінних витрат в чистому доході першого складає 55%, а в виручці від реалізації послуг другого – 42%. Величина власного капіталу 1-го становить 300 тис. грн., а 2-го – 190 тис. грн. Розмір чистого прибутку 1-го - 115 тис. грн., а 2-го – 180 тис. грн. Визначити обсяг реалізації послуг, який забезпечить мінімальний прибуток і першому, і другому готельно-ресторанному комплексу.

### Практичне завдання 5.

Провести оцінку фінансового стану готельно-ресторанного підприємства за вихідними даними (табл. 12). Зробити відповідні висновки та запропонувати управлінські рішення щодо покращення показників діяльності готелю на майбутнє.

Таблиця 12 – Показники діяльності готельно-ресторанного підприємства, тис. грн.

Показник	Базовий період	Звітний період	Відхилення	
			Абс.	Відн, %
Власні кошти	95,5	120,3		
Оборотні активи	14,2	15,3		
Необоротні активи	25,7	26,2		
Довгострокові зобов'язання	2,3	2,5		
Короткострокові зобов'язання	2,9	1,4		
Баланс	40	41,5		

### Практичне завдання 6.

Валовий доход готельного комплексу від надання основних і додаткових послуг та іншої діяльності склав 30000 тис. грн., в тому числі доход від реалізації послуг розміщення - 23000 тис. грн. Загальні поточні витрати готельного комплексу дорівнюють 20000 тис. грн., в тому числі витрати, що відносяться на собівартість послуг розміщення 17000 тис. грн. Ставка податку на додану вартість 20%, податок на землю та інші обов'язкові платежі з прибутку 70 тис. грн. Визначити балансовий і чистий прибуток, в тому числі прибуток від реалізації послуг розміщення, загальний рівень рентабельності готельного комплексу і рентабельність поточних витрат. Запропонувати управлінські рішення щодо покращення показників діяльності готелю на майбутнє.

Витрати готельно-ресторанного підприємства	Expenses of the hotel and restaurant enterprise
Доходи готельно-ресторанного підприємства	Revenues of the hotel and restaurant enterprise
Прибуток готельно-ресторанного підприємства	Profit of the hotel and restaurant enterprise
Бюджетування	Budgeting
Операційний бюджет	Operating budget
Ковзний бюджет	Sliding budget
Центр фінансової відповідальності	Financial Responsibility Center
Центри витрат	Cost centers
Центри прибутку	Profit centers
Валовий прибуток	Gross profit
Операційний прибуток	Operating profit
Чистий прибуток	Net profit
Рентабельність продукції	Product profitability
Рентабельність операційної діяльності	Profitability of operating activities
Рентабельність господарської діяльності	Profitability of economic activity

## Тема 12. Моделі розвитку міжнародних та національних готельних та ресторанных мереж

### Семінар з виконанням практичних задач

#### 1. Обговорення теоретичних питань:

1. Стратегії розвитку міжнародних та національних готельних мереж: світовий досвід
2. Діяльність міжнародних та національних готельних мереж в Україні
3. Аналіз стратегій розвитку міжнародних та національних ресторанных мереж: світовий досвід
4. Діяльність міжнародних та національних ресторанных мереж в Україні.

## 2. Розв'язання практичних завдань.

### **Практичне завдання 1.**

Проаналізувати «бренд-портфоліо» готельної мережі (за вибором здобувача). Охарактеризувати кожен бренд за наступними критеріями: кількість готелів, концепція бренду, історія бренду, особливості сервісу, управління готелями бренду, і стратегії просування на ринку готельних послуг.

## 3. Обговорення кейсових завдань.

### **Кейс 1.**

*Особливості методів обслуговування в компанії «Global Hyatt Corporation»*

Перший готель Hyatt з'явилася в 1957 році в міжнародному аеропорту Лос-Анжелеса - Hyatt House, його власником був місцевий підприємець Хаятт Лонде. Протягом десятиліття готелю Hyatt охопили все західне узбережжя.

Відкриття в 1967 році готелю Hyatt Regency в місті Атланта, штат Джорджія, допомогло компанії здобути широку популярність у всьому світі. Гості, які в ньому зупинялися, були вражені просторим холлом атриумного типу 21-поверхової будівлі, скляними ліфтами і обертовими ресторанами під дахом. Незвичайна архітектура, автором якої був Джордж Портман, кардинальним чином змінила звичні стандарти дизайну і розподілу площ. Запропонована концепція використання атриума стала викликом для всіх архітекторів готелів, ознаменувавши появу нового тренда - широких просторів для загального користування. Велике фойє і витончені скляні ліфти досі є візитною карткою готелю.

На даний момент більше 700 готелів в 56 країнах об'єднані загальним брендом Hyatt. Вони забезпечують проживання класу люкс з сервісом високого рівня, цільовим ринком якого є, в першу чергу, бізнес мандрівники.

Щоб привернути до себе самих різних клієнтів, Hyatt стратегічно диференціює свої заклади по послугах.

*Hyatt Regency Hotels.* Готелі цього типу розташовуються в міських бізнес-центрах і є готелями категорії п'ять зірок. Основний продукт компанії.

*Hyatt Resorts.* Готелі для відпочинку. Розташовуються в найбільш привабливих місцях відпочинку, пропонуючи гостям повну релаксацію від повсякденних стресів.

*The Park Hyatt Hotels.* Невеликі європейського стилю готелі класу люкс. Їх цільовим ринком є окремі мандрівники, які віддають перевагу приватність, персоналізоване обслуговування і явно виражену елегантність невеликих європейських готелів.

*The Grand Hyatt Hotels.* Зазвичай розташовуються в найпрестижніших місцях і привабливі як для відпочиваючих, так і для проведення конференцій. Вони відображають витонченість і пишність, тут використовуються технології, які роблять їх свого роду творами мистецтва і проводяться конференції і банкети на рівні світових стандартів.

Ефективний менеджмент, який був характерною рисою компанії в перші роки його створення, зберігся і понині. Наприклад, для бізнес-андрівників Hyatt запропонував Hyatt бізнес-пакет, згідно з яким в кожному номері є факс-апарат, цілодобовий доступ до копіювальних пристроїв і принтерів і інші послуги, призначені для задоволення запитів бізнесменів. Hyatt також знаходиться в лідерах по розробці більш швидких і ефективних варіантів реєстрації.

Ларрел Хартлі-Леонард був президентом компанії в 1989 році, коли він висунув ідею дня зіткнення з основами. В цей день, раз на рік, компанія закриває свої офіси в штаб-квартирі і старші менеджери роз'їжджаються по сотні готелів Hyatt в США і Канаді, проводячи час в траншеях, тобто займаються повсякденними операціями на рівні рядових працівників.

Така стратегія дуже ефективна: виконання обов'язків рядових працівників дозволяє представникам вищого керівництва дізнаватися багато нового з перших рук, стикатися особисто з повсякденними проблемами своїх співробітників і тим самим краще розуміти рутинні питання. Основною складовою успіху Hyatt є ставка керівництва на управління людськими ре-ресурсами. Дійсно, задоволення співробітників своєю роботою тут розглядається

в якості основної передумови, що забезпечує задоволення гостей.

### **Завдання:**

1. У чому полягає особливість технологічних інновацій в готелях Hyatt?
2. Проаналізувати брендний портфель Hyatt. На які групи споживачів зорієнтовані готельні продукти за основними брендами?
3. Чим відрізняються методи обслуговування в готелях Hyatt?

### **Кейс 2.**

*Душ із вітамінів: як власники Salateira побудували найбільшу в Україні мережу здорового фаст-фуду*

Олександр Савілов з мамою, дружиною та партнером побудував найбільшу в Україні мережу здорового фаст-фуду. Щоб утриматися в модному сегменті, одних моди та хайпа виявилось недостатньо.

Мережа «Salateira» є найбільшою в Україні мережею здорового фаст-фуду. Зараз до мережі входять 20 ресторанів, які працюють у сфері здорової їжі, п'ять із них по франшизі в Мінську. За даними компанії, відвідувачі залишають у закладі, у середньому, 240 грн. “Для фаст-фуду це високий чек”, – каже співвласниця консалтингової компанії Ресторанські Марія Якуш. За її даними, аналогічний показник у McDonald’s – 120 грн. Виторг Salateira у 2020-му – майже 260 млн грн. [1]

*Дивна концепція.* Перша точка Salateira відкрилася у грудні 2011 року на фуд-корті столичного Sky Mall на місці раніше популярної кав'ярні L’Kafa Cafe. Разом із Савіловим, формат запуслав фінансовий аналітик Євген Рубан, який пізніше продав свою частку в бізнесі інвестору Павлу Слободянюку. До них приєдналася Ірина Добруцька, дружина Савілова. У 2012-му як інвестор у бізнес зайшла його мати – Ірина Іванчик. Вона не тільки позичила їм \$70000 на перший заклад, а й вчила управлінню фінансами – проводила вебінари по звітності, розповідала як оцінювати ризики. Частки в компанії, за даними YouControl, розподілені наступним чином: у Савілова – 16,7%, у Добруцької – 16,6%, у Іванчик і Слободянюка – 33,4% і 33,3% відповідно. Концепт ресторану партнери підглядели в португальській мережі Vitaminas. Основна страва цих закладів – салат. У салатного фаст-фуду на українському ринку не було конкурентів. Тут на той час салат купували разом з першою стравою або як гарнір до другої. Досліджуючи свою аудиторію, з’ясували, що основний відвідувач Salateira – ровесник засновників 25-40 років, тому салатні мікси придумували, орієнтуючись на свої смаки.

Інгредієнти до салатів розташували у вітрині – відвідувач міг вибрати, що додати в тарілку. Акцент робили на салатах, але пропонували й інші страви – пасти, супи, десерти. Їжу подавали в тарілках з ІКЕА, а не в одноразовому посуді. А гостям повідомляли про готовність страви, викликаючи їх на ім'я через мікрофон, як в Starbucks. Вау-ефект викликали і великі порції за невисокою ціною. У перші роки в Salateira популярний салат Цезар у 400-500 грам коштував 43 грн, згадує Савілов, тоді як інші ресторани за ту ж ціну пропонували 100-150 грам салату. Через три роки після відкриття у мережі було п'ять ресторанів, в основному – у ТРЦ із великим потоком покупців. Але до успіху було ще далеко.

*Секретний інгредієнт.* Перші роки підприємництва Савілова переслідував страх провалу. Обіг швидко зростав, але прибутку майже не було. Заробіток з'їдала висока собівартість інгредієнтів, яка взимку могла досягати 60% ціни страви. Компанія дотувала холодну пору року з прибутку літнього сезону. У правильній бізнес моделі вартість інгредієнтів не має перевищувати 35% ціни страви, констатує співвласник групи ресторанів RestEmotion Володимир Григори. Двоє конкурентів, що з'явилися на хвилі – салат-бари «Салатіко» і Salatnik – з цією проблемою не впоралися і швидко закрилися. Складові для салату – імпортні, що і з'їдало «зимову» маржу. Це відштовхнуло від ніші інших рестораторів. А Salateira довелося піднімати ціни на топові страви, хоча і повільніше, ніж зростав індекс споживчих цін. Салат Цезар до 2014 року подорожчав до 49 грн. Зараз його продають за 149 грн. Коли міняли ціни, в закладах поставили табличку з вибаченнями: «Ми не можемо не підняти ціни,

вибачте». Відвідувачі не образилися. Кількість чеків навіть зростає.

Залежність від імпорту й необхідність постійно підвищувати ціни в умовах інфляції 2014-15 років – не найміцніший фундамент для ресторанного бізнесу. Засновники Salateira вирішили замінити імпортні продукти вітчизняними аналогами. Моцареллу почали закуповувати у вінницького сировара, помідори – у тепличного комбінату з Умані. У липні 2021 року, наприклад, Salateira придбала відразу понад 11 тон помідорів. Щоб інгредієнти не псувалися, компанія обзавелася власним розподільчим центром. Ще один спосіб зниження витрат – відмова від посередників. Компанія возить продукти з Європи власними фурами і працює безпосередньо з виробниками, яких знаходять на тематичних виставках у Франції, Іспанії та Португалії. Так собівартість інгредієнтів вдалося знизити до нормативних 35%.

*Внутрішня експансія* У якийсь момент засновники вирішили спробувати свої сили на зовнішніх ринках. У 2016-му Salateira відкрилася в Дубаї та в курортному Аліканте. Але вже через два роки Рубан пояснював профільним ЗМІ, чому заклади в Дубаї та Іспанії довелося закрити. У найбільшому місті ОАЕ було обрано невіддалене місце, до того ж недооцінили конкурентів – американську мережу Just Salad, і місцеві Circle cafe і Soulful. В Іспанії відкрилися у невдалий час – коли закінчився туристичний сезон. Закріпитися вдалося поки тільки в Білорусі, де у Salateira працює п'ять ресторанів по франшизі.

Ще до пандемії Salateira освоїла інший спосіб зростання: на плечах партнерів. У компанії ексклюзивний контракт з лідером українського ринку Glovo. Це партнерство дозволяє оперативно «знімати» тренди. «Маючи величезні масиви даних, кажуть, що настає мода на якесь меню, – пояснює Савілов. – Зробіть під нього два салати, і ми поставимо в промо й почнемо цю тему «качати»». Glovo, за словами Савілова, охоче інвестує в промоакції, які стимулюють зростання продажів Salateira. Наприклад, зниження ціни доставки з 40 грн до нуля піднімає продажі мережі на 20-30%. У Glovo Salateira входить у топ-15 закладів за кількістю замовлень на одну точку.

Інший партнер – Mastercard. Salateira отримала від платіжної системи €60 000 на десерти для гостей, які розраховуються телефоном або годинником. Акція тривала кілька місяців, збільшивши продажі ресторанів більш ніж на 10%. Наступний крок – зробити здорову їжу посправжньому масовою. Починаючи з березня 2021 року, компанія відкрила чотири магазини готових салатів Salateira Store. Велосипед не винаходили, а відштовхувалися від формату британської мережі сендвічних Pret-a-Manger. Крім салатів, в магазинах площею 25-100 кв. м клієнти можуть замовити і забрати свіжу фермерську їжу. Мета – довести до кінця 2022 роки кількість точок до 70-ти. Обсяг інвестицій в один магазин – 1,5 млн грн, запланована окупність – 12 місяців [1].

**Джерело:** 1. Salateira побудували найбільшу в Україні мережу здорового фаст-фуду URL: <https://rau.ua/novyni/vlasniki-salateira-fastfud/>

#### **Завдання:**

1. Проаналізувати концепцію ресторанної мережі та визначити позиціонування закладу на ринку ресторанних послуг України.
2. Які інноваційні рішення забезпечили успіх компанії на ринку? Проаналізувати їх за видами інновацій.
3. Проведіть аналіз меню ресторанної мережі на початку її діяльності та в сучасних умовах. Які трансформації можна спостерігати та чи є вони успішними?
4. Які причини обумовили невдачі виходу мережі на зовнішні ринки?
5. Проаналізувати співпрацю мережі «Salateira» з іншими компаніями. В чому полягає ефективність такої співпраці?

4. Презентація індивідуальних доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження щодо діяльності готельних та ресторанних мереж.

Готельні мережі (ланцюги)	Hotel chains
Ресторанні мережі	Restaurant chains
Стратегія готельної мережі	Hotel chain strategy
Стратегія індивідуальної марки	Individual brand strategy
Стратегія єдиної корпоративної марки	Single corporate brand strategy
«Парасолькова» стратегія	"Umbrella" strategy
Міжнародні готельні мережі	International hotel chains
Національні готельні мережі	National hotel chains
Фрайнчазинг	Franchising
Міжнародні ресторанні мережі	International restaurant chains
Національні ресторанні мережі	National restaurant chains

**Тема 13. Сучасні форми бізнес-партнерства та корпоративна соціальна відповідальність у готельно-ресторанному бізнесі**  
*Семінар-дискусія*

*1. Обговорення теоретичних питань:*

1. Форми бізнес-партнерства у готельно-ресторанному бізнесі
2. Формування та розвиток корпоративної соціальної відповідальності у закладах гостинності

*2. Індивідуальне тестування*

Контрактне управління	Contract management
Довгострокова оренда	Long-term lease
Фрайнчазинг	Franchising
Корпоративна соціальна відповідальність	Corporate social responsibility

**Тема 14. захист групових проєктів**

- 1. Захист групових проєктів.*

**ЧАСТИНА 3.  
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ  
РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**Тема 1. Основи управління розвитком підприємства**

**Методи контролю:** усне та письмове опитування.

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань.

2. Самостійно опрацювати питання  
- Еволюція підходів щодо управління розвитком підприємства;

3. Самотестування.

**1. Для розвитку характерні такі параметри:**

- A. випуск нової продукції і освоєння нових ринків збуту
- B. використання нової техніки, обладнання, новітніх технологій
- C. впровадження нових форм організації й оплати праці та методів управління виробництвом
- D. всі відповіді вірні

**2. Концепція життєвого циклу підприємства розглядає**

- A. розвиток підприємства аналізується за критеріями витрат та отриманих результатів від моменту створення соціально-економічної системи до моменту її ліквідації
- B. розвиток підприємства - сукупність переходів від одного рівноваги, до іншого аналогічного стану, сформованого поточними обставинами і факторами
- C. підприємства розвиваються циклічно від однієї фази кризи до іншої
- D. правильна відповідь відсутня

**3. Вид розвитку, при якому спостерігаються сукупність змін, які ведуть до удосконалення (погіршення) системи управління діяльністю підприємства,- це**

- A. організаційний
- B. техніко-технологічний
- C. соціальний
- D. економічний

**4. Реструктуризацію підприємства розглядають як**

- A. засіб реформування підприємств
- B. впровадження принципово нових методів управління
- C. пошук та впровадження радикальних змін у діяльності підприємства для досягнення прориву
- D. передбачення змін

**5. При використанні методології бенчмаркінгу порівнянню підлягають**

- A. витрати і результати роботи конкурентів
- B. як конкуренти досягли цих результатів, які використовувалися способи роботи
- C. у чому підприємство, що аналізується, відстає від суперників
- D. всі відповіді вірні

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.**

### **СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ГОСТИННОСТІ**

#### **Тема 2. Управління бізнес-процесами закладу гостинності**

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, письмове індивідуальне тестування, розв'язання ситуаційних та кейсових завдань

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань
2. Самостійно опрацювати питання:
  - Класифікація бізнес-процесів за М. Портером та за стандартом ДСТУ ISO;
  - Вербальні, табличні, математичні та графічні моделі бізнес-процесів: призначення, переваги та недоліки;
  - Методологія структурного аналізу та проектування SADT;
  - Графічні формати опису бізнес-процесів IDEF та ARIS;
  - Організація роботи проектних груп з реінжинірингу бізнес-процесів.
3. Самотестування.

#### **1. Властивостями бізнес-процесів є**

- A. результативність, визначеність, ефективність, повторюваність та вартість
- B. результативність, визначеність, керованість, ефективність, повторюваність, гнучкість та вартість
- C. вартість, ефективність, результативність, керованість та гнучкість
- D. визначеність, керованість, ефективність, результативність та гнучкість

#### **2. За функціональним призначенням бізнес-процеси підприємства поділяють на**

- A. основні, допоміжні, процеси управління, процеси розвитку
- B. допоміжні, процеси управління, процеси розвитку, наскрізні
- C. основні, процеси управління, процеси розвитку, зовнішні
- D. процеси управління, процеси розвитку, внутрішні, основні

#### **3. Споживачами допоміжних бізнес-процесів закладу гостинності виступають**

- A. служби закладу гостинності (готелю, ресторану)
- B. співробітники
- C. основні бізнес-процеси
- D. всі відповіді вірні

#### **4. Споживачами основних бізнес-процесів закладу гостинності виступають**

- A. служби закладу гостинності (готелю, ресторану)
- B. співробітники
- C. основні бізнес-процеси
- D. зовнішні споживачі

#### **5. Основні критерії оцінки бізнес-процесів закладу гостинності**

- A. якість
- B. ціна та рентабельність
- C. скорочення операційного циклу
- D. всі відповіді вірні

4. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо управління бізнес-процесами закладів індустрії гостинності.

### **Тема 3. Управління операційною системою закладу гостинності**

**Методи контролю:** письмове індивідуальне тестування, розв'язання практичних та кейсових завдань

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань

2. Самостійно опрацювати питання:

- Показники надійності операційної системи готелю/ресторану
- Lean Manufacturing у HoReCa: світовий та вітчизняний досвід

3. Самотестування.

**1. Діяльність, яка полягає в ефективному і раціональному управлінні операціями щодо основних функцій підприємства, - це**

- A. операційна діяльність
- B. маркетингова діяльність
- C. сервісна діяльність
- D. інноваційна діяльність

**2. Операційна система суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу складається з таких підсистем:**

- A. постачальницька (забезпечуюча)
- B. виробнича
- C. збутова (організаційно-обслуговуюча)
- D. всі відповіді вірні

**3. До елементів виробничої підсистеми НЕ відносять**

- A. виробничі приміщення, кількісний та якісний склад працівників виробництва;
- B. засоби і предмети праці, обладнання;
- C. технологія та організація виробництва
- D. логістика та складування

**4. Підсистема, що передбачає організацію обслуговування, в результаті якого реалізується продукція/послуги, - це**

- A. постачальницька (забезпечуюча)
- B. виробнича
- C. збутова (організаційно-обслуговуюча)
- D. всі відповіді вірні

**5. До основних показників надійності операційної системи готелю відносять**

- A. рівень задоволення попиту споживача
- B. ефективність процесів/бізнесу
- C. раціональність використання ресурсів
- D. всі відповіді вірні

4. Підготовка до розгляду практичних та кейсових завдань щодо управління операційною

системою підприємств індустрії гостинності.

#### **Тема 4. Маркетингова діяльність закладу гостинності**

**Методи контролю:** письмове індивідуальне тестування, розв'язання практичних завдань та задач, оцінювання самостійної роботи

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань
2. Самостійно опрацювати питання:
  - Моделі електронного бізнесу та їх використання в готельно-ресторанному бізнесі
3. Самотестування.

##### **1. До переваг проведення сегментації ринку готельних послуг відносять**

- A. можливість ретельного вивчення вимог та потреб споживачів
- B. можливість підвищення конкурентоспроможності готельних послуг та підприємства в цілому
- C. можливість вибору оптимальної стратегії маркетингу
- D. всі відповіді вірні

##### **2. До групи психо-поведінкових критеріїв споживачів на ринку готельних послуг відносять**

- A. тип особистості та образ життя
- B. ступінь лояльності до готелю
- C. відношення до нових продуктів
- D. всі відповіді вірні

##### **3. Концентрована стратегія маркетингу має наступні переваги**

- A. уніфікація та економія на рекламі
- B. можливість охоплення більше споживачів на ринку та отримання більшого доходу
- C. економія на тренінгах для персоналу
- D. більш ефективне використання ресурсів та врахування вимог споживачів

##### **4. Пропозиція програми заохочення гостям, які зупиняються в готелі на постійній основі, - це диференціація на основі**

- A. за програмою заохочення постійних гостей
- B. за якістю харчування
- C. за історичною цінністю будівлі
- D. за класом обслуговування і спектру послуг

4. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо ефективності маркетингової діяльності закладів гостинності.

5. Виконання самостійної роботи.

Проаналізувати ринок готельного або ресторанного бізнесу певного міста. На основі даних мережі Інтернет (Booking.com, Google, Hotelscan.com, Airbnb.com, Momondo.ua, Hotels.com, Tomato.ua), сайтів окремих закладів гостинності за вихідними даними (табл. 13) визначити три найбільш конкурентоспроможні заклади міста/регіону та скласти табл.14. Розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності аналізованих закладів гостинності.

Таблиця 13 – Інформація для оцінки конкурентоспроможності закладів на ринку готельно-ресторанних послуг

Номер варіанту	Тип бізнесу	Сегмент ринку	Місто
1	Готельний	Бізнес-готелі	Кривий Ріг
2	Ресторанний	Традиційні ресторани	Київ
3	Ресторанний	Кав'ярні	Львів
4	Ресторанний	Заклади швидкого харчування	Полтава
5	Готельний	Готелі на березі моря	Одеса
6	Готельний	Санаторії	Трускавець
7	Ресторанний	Пицерія	Миколаїв
8	Готельний	Готелі економ-класу	Херсон
9	Готельний	Апарт-готелі	Київ
10	Ресторанний	Заклади швидкого харчування	Хмельницький

Таблиця 14 – Оцінка конкурентоспроможності закладів на ринку готельно-ресторанних послуг

Параметр конкурентоспроможності	Заклад 1	Заклад 2	Заклад 3
Параметр 1			
....			
Параметр n			
Разом			

## Тема 5. Аналіз управління доходами в закладах гостинності на засадах Revenue Management

**Методи контролю:** усне та фронтальне опитування, розв'язання практичних завдань

- Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань
- Самостійно опрацювати питання:
  - Еволюція концепції Revenue Management
  - Види тарифів в гостинності
- Самотестування.

**1. Набір і послідовність дій, що здійснюються розпорядниками доходів на стратегічному, тактичному та операційному рівнях щодо управління доходами готелю або ресторану, – це:**

- процес управління доходами
- система управління доходами
- функції управління доходами
- правильна відповідь відсутня

**2. Основними рішеннями, що приймаються менеджером з управління доходами готелю/ресторану, є:**

- дати відкриття / закриття для продажу на всіх або окремих сегментах ринку
- відкриття / закриття певних рівнів цін на бронювання до всіх або конкретних сегментів ринку

- C. зміни в лімітах надмірного бронювання на конкретні дати
- D. всі відповіді вірні.

**3. Структурні рішення в управлінні доходами (RM) передбачають вирішення наступних питань**

- A. як встановити розміщені ціни, як встановлювати ціни на різні категорії товарів, в часі
- B. який формат продажу використовувати; які механізми сегментації чи диференціації використати
- C. приймати чи відхиляти пропозицію щодо купівлі; як розподілити виробництво чи потужність на різні сегменти
- D. правильна відповідь відсутня

**4. Особливостями ціноутворення в готельному бізнесі виступають:**

- A. висока еластичність цін та сезонний характер попиту
- B. розрив у часі між моментом визначення ціни на продукт і моментом його купівлі-продажу
- C. високий ступінь динамічності і гнучкості цін
- D. всі відповіді вірні

**5. Багатоваріантність тарифів на розміщення обумовлена:**

- A. високою еластичністю цін та сезонним характером попиту
- B. вираженою сегментованістю готельного ринку
- C. високою конкуренцією на ринку готельних послуг
- D. наявністю розриву у часі між моментом визначення ціни на продукт і моментом його купівлі-продажу

**6. Наступна інформація може бути корисна для більш точного прогнозування продажів номерів в майбутньому**

- A. тенденції завантаження номерного фонду в останні кілька місяців і в даний період в минулому році
- B. історичні дані завчасності бронювання номерів на рас-розглядати період
- C. заплановані заходи, конференції тощо у відносній близькості від готелю
- D. всі відповіді вірні

**7. До переваги методу цінового діапазону відносять**

- A. наявність можливостей вибору для клієнта
- B. різні варіанти використання цінового діапазону
- C. усунення ризику скорочення доходів
- D. всі відповіді вірні

- 4. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо використання різних методів ціноутворення на підприємствах гостинності, аналізу та прогнозування доходів на підприємствах гостинності.

**Тема 6. Показники управління доходами в закладах гостинності на засадах Revenue Management**

**Методи контролю:** письмове індивідуальне тестування, розв'язання практичних завдань

- 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань

2. Самотестування.

**1. До показників управління доходами в номерному фонді готелю відносять:**

- A. коефіцієнт завантаження
- B. середньодобова ставка (ADR)
- C. дохід за доступне приміщення (RevPAR)
- D. всі відповіді вірні

**2. Фактор, що НЕ здійснює вплив на розмір середньодобової ставки (ADR), – це:**

- A. день тижня
- B. період року
- C. умови контракту, рівні цін та умови бронювання за каналами розподілу
- D. тривалість перебування в ресторані

**3. Показник «дохід за доступний номер» (RevPAR) можна розрахувати як:**

- A. співвідношення доходу від номерного фонду та кількості доступних для продажу номерів
- B. співвідношення доходу від номерного фонду та кількості зайнятих номерів
- C. операційний прибуток від номерного фонду поділити на кількість доступних для продажу номерів
- D. правильна відповідь відсутня

**4. Перевагами управління каналами розподілу готельних послуг є:**

- A. швидше управління каналами розподілу
- B. зростання доходу та ефективності бізнесу
- C. зменшення помилок при бронюванні
- D. всі відповіді вірні

**5. Недоліками використання овербукінгу є:**

- A. втрата довіри з боку клієнтів, яким було відмовлено в розміщенні в готелі
- B. формування негативного образу готелю
- C. наявність компенсаційних виплат і штрафів, розмір яких залежить від ряду умов, в тому числі і від позиції клієнта
- D. всі відповіді вірні

3. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо аналізу показників управління доходами, використання нецінових та комбінованих інструментів в управлінні доходами на підприємствах гостинності.

## **Тема 7. Управління розвитком інноваційної діяльності в закладах гостинності**

**Методи контролю:** розв'язання практичних та кейсових завдань, оцінювання доповідей

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань

2. Самотестування.

**1. Інноваційна діяльність - це**

- A. діяльність, направлена на створення і використання результатів наукових досліджень і розробок
- B. діяльність, направлена на створення, використання і комерціалізацію результатів

- наукових досліджень і розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг
- C. діяльність, направлена на розробку і випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг
- D. діяльність, направлена на створення результатів наукових досліджень і розробок

**2. Новий або удосконалений готельно-ресторанний продукт, зі зміненими споживчими властивостями - це**

- A. процесні інновації в готельно-ресторанному бізнесі
- B. продуктові інновації в готельно-ресторанному бізнесі
- C. технологічні інновації в готельно-ресторанному бізнесі
- D. новації в готельно-ресторанному бізнесі

**3. До маркетингових інновацій відноситься**

- A. використання планшетів iPod для комфортного і швидкого інформування та допомоги гостю
- B. влаштування конкурсів між клієнтами, різних тематичних вечірок
- C. незвичні екскурсійні маршрути
- D. всі відповіді вірні

**4. Для економічної оцінки інновацій на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, розраховується**

- A. коефіцієнт ступеня інноваційності закладу
- B. коефіцієнт віддачі від інновацій
- C. коефіцієнт, який відображає вплив інновацій на поліпшення результатів господарської діяльності (збільшення обсягу реалізації послуг, капіталізація)
- D. всі відповіді вірні

3. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо оцінки ефективності інновацій на підприємствах гостинності.

4. Підготовка презентації доповіді щодо використання інновацій у вітчизняному або світовому закладі гостинності (за вибором здобувача ВО).

**Тема 8. Управління сервісною діяльністю й якістю продукції та послуг закладу гостинності**

**Методи контролю:** усне та письмове опитування, індивідуальне тестування, розв'язання практичних завдань

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань.

2. Самостійно опрацювати питання:

- Застосування показників якості в готельно-ресторанній справі.
- Кваліметричні методи оцінювання якості продукції та послуг
- Ліцензування, стандартизація та сертифікація у гостинності

3. Самотестування.

**1. Етапом контролю якості готельних та ресторанних послуг є**

- A. розробка програми підвищення якості

- В. збір даних про якість
- С. аналіз даних про якість
- Д. усі відповіді правильні

**2. До рекомендованих вимог, що висуваються до готельних послуг Не відносяться**

- А. відповідність призначенню
- В. точність і своєчасність надання
- С. комплексність
- Д. неестетичність інтер'єру

**3. Перелік готельних послуг, які підлягають обов'язковій сертифікації**

- А. послуги готелів з ресторанами
- В. послуги готелів без ресторанів
- С. інші місця для короточасного проживання
- Д. всі відповіді вірні

**4. Показники, що характеризують охоплення продукції стандартними, уніфікованими та оригінальними складовими частинами, а також рівень уніфікації з іншими виробами**

- А. призначення
- В. економічні
- С. екологічні
- Д. стандартизації та уніфікації

5. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо оцінювання ефективності управління сервісною діяльністю та якістю продукції/послуг на підприємствах гостинності

## **Тема 9. Управління персоналом закладу індустрії гостинності**

### **Методи контролю: вирішення практичних завдань**

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань

2. Самостійно опрацювати питання:

- КРІ управлінського персоналу у готельному та ресторанному бізнесі
- Аналіз HR-стратегій провідних готельних та ресторанных компаній

3. Самотестування:

**1. Головні завдання системи управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі є**

- А. забезпечення кваліфікованими кадрами
- В. створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників
- С. удосконалення системи оплати праці та мотивації
- Д. всі відповіді вірні

**2. Основні помилки у мотивуванні персоналу у готельно-ресторанній сфері**

- А. вважати, що висока фіксована заробітна плата для кожного є сильним мотивом праці
- В. вважати, що керівник повинен максимально задовольняти всі потреби співробітника
- С. неухвага керівника до того, задоволений чи ні його персонал
- Д. всі відповіді вірні

**3. До внутрішніх методів підбору кадрів НЕ відносять**

- A. рекрутинг всередині організації
- B. опитування родичів
- C. опитування знайомих
- D. залучення рекрутингових агенцій

**4. Залучення до роботи у компанії людей, які проявляють високу лояльність до бренду – це**

- A. краудстафінг
- B. нетворкінг
- C. рекрутинг
- D. правильна відповідь відсутня

**5. Метод оцінки персоналу, при якому через ключові показники ефективності співробітника визначається його результативність, це**

- A. Метод KPI
- B. атестація
- C. Метод SERVQUAL
- D. Метод Кано

4. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо управління персоналом на підприємствах гостинності

**Тема 10. Інформаційні технології у розвитку закладів гостинності**

**Методи контролю:** усне опитування, спостереження за участю в дискусії, оцінювання доповіді.

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань.
2. Самотестування.

**1. Інформаційна технологія – це:**

- A. принципи організації функціонування інформаційної системи;
- B. методика обробки інформації засобами комп'ютерної техніки;
- C. засоби збирання, зберігання, обробки та передачі інформації;
- D. процес або сукупність процесів обробки інформації.

**2. Ключовими критеріями вибору програмного продукту для управління бізнес-процесами у готельно-ресторанному бізнесі є:**

- A. ціна;
- B. дружній інтерфейс (як швидко персонал компанії зможе опанувати та ефективно експлуатувати продукт);
- C. звітність, що генерується;
- D. всі відповіді вірні.

**3. Впровадження сучасних інформаційних технологій в готельно-ресторанний бізнес дає можливість**

- A. покращання якості послуг та передачу великого обсягу інформації
- B. збільшення швидкості обслуговування та ефективність діяльності
- C. можливість враховувати потреби кожного індивідуального клієнта та ефективний

зворотній зв'язок  
D. всі відповіді вірні

**4. Основними сферами використання інформаційних технологій на підприємствах гостинності є**

- A. автоматизація управління, автоматизація обліку, системи Інтернет-бронювання, нагромадження та розподіл інформації
- B. прямий маркетинг, системи бронювання/резервування, електронна презентація підприємства та її туристичного продукту (послуги)
- C. отримання оперативної інформації, використання електронних каталогів, віртуальний туризм
- D. автоматизація управління, віртуальний туризм, системи бронювання/резервування

**5. Радикальний розвиток інформаційних технологій має великий вплив на індустрію туризму, оскільки**

- A. підвищує ефективність діяльності і надає можливості для розширення бізнесу в географічному, маркетинговому й операційному аспектах
- B. важливі для обробки інформації, а також для моніторингу проблем навколишнього середовища
- C. дозволяють забезпечити привертання уваги до місцевих туристичним організаціям і заходам
- D. всі відповіді вірні

3. Підготовка презентації доповіді щодо використання ІТ-технологій у готельно-ресторанному бізнесі

**Тема 11. Управління прибутковістю закладів гостинності**

**Методи контролю:** індивідуальне тестування, розв'язання практичних завдань, оцінювання самостійної роботи

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань.
2. Самостійно опрацювати питання:
  - Бюджетування в готельно-ресторанному бізнесі
  - Основні способи оптимізації витрат готельно-ресторанного підприємств
  - Аналіз рівня і динаміки фінансових результатів на основі фінансової звітності підприємств гостинності
  - Аналіз фінансових результатів вітчизняних суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу
3. Самотестування.

**1. Основні етапи аналізу поточних витрат у готельно-ресторанних комплексах наступні:**

- A. визначення ступеня виконання плану витрат (собівартості) у звітному періоді
- B. дослідження динаміки витрат (собівартості) у порівнянні з минулим роком
- C. дослідження рівня витратомісткості окремих видів послуг
- D. всі відповіді вірні

**2. До прямих витрат готельного підприємства слід відносити:**

- A. витрати на заробітну плату обслуговуючого персоналу

- В. витрати на опалення, водопостачання, електроенергію
- С. витрати на прання білизни
- Д. всі відповіді вірні

**3. У зв'язку з специфікою діяльності підприємств ресторанного господарства витрати поділяються на такі групи:**

- А. витрати виробництва, обігу та організації споживання
- В. матеріальні витрати, витрати на оплату праці та спеціальні заходи. амортизація. інші операційні витрати
- С. експлуатаційні витрати і загальні господарські витрати
- Д. правильна відповідь відсутня

**4. Бюджетування - це**

- А. створення технології управління бізнесом за рахунок планування, обліку і контролю грошей та фінансових результатів
- В. облік доходів та витрат підприємства
- С. скорочення певних статей витрат (видів витрат) з урахуванням впливу їх динаміки на показники загального доходу і якості обслуговування гостей
- Д. технологія управління грошовими ресурсами

**5. До центрів прибутку готелю НЕ відносять такі підрозділи:**

- А. експлуатація будівлі і приміщень готелю
- В. банкетне обслуговування
- С. номерний фонд
- Д. ресторани, бари та кафе

**6. Показники рентабельності, що розраховуються відношенням прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) до доходу підприємства, - це**

- А. показники рентабельності витрат
- В. показники рентабельності активів
- С. доходні показники рентабельності
- Д. всі відповіді вірні

- 4. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо аналізу прибутковості закладів індустрії гостинності.
- 5. У програмному середовищі SERVIO на основі вихідних даних (табл. 15) скласти та проаналізувати наступні звіти (табл. 16).

Таблиця 15- Індивідуальна вихідна інформація

№ З/п	ПІБ гостя	Тип номеру	Кількість ночівель
1	Романенко Іван Геннадійович	Smart Twin 301	4
2	Нестеренко Олександр Васильович	Smart Twin 201	6
3	Шевченко Роман Олексійович Шевченко Юлія Петрівна	Classic Double 207	8
4	Трохимчук Катерина Олексіївна	Classic Double 206	5
5	Іваненко Катерина Григорівна Іваненко Андрій Сергійович	Classic Double 307	4
6	Петруняк Олексій Романович	Classic Double 308	7
7	Ткачук Карина Олександрівна Ткачук Наталія Геннадіївна	Smart Double 203	4
8	Тимченко Тетяна Володимирівна	Smart Double 204	3

Після завершення бронювання номеру у готелі та заповнення реєстраційної карти, передбачити анулювання броні для варіантів 3, 4, 7, 8 а також можливості відновлення броні (для випадку, коли клієнт готелю змінив свої наміри щодо відміни бронювання – варіант 4 та 7).

Таблиця 16- Завдання для складання звітів у програмному середовищі SERVIO

№ варіанту	Статистика	Оперативний звіт
1	Завантаження за рік	Наявність кімнат на 10 днів
2	Завантаження за місяць	Звіт по невчасним ануляціям
3	Завантаження номерного фонду по категоріям за період	Звіт по тарифам на певний місяць
4	Завантаження номерів на період по дням	Звіт транзакцій за гостями
5	Статистика по гостям та типам проживання	Звіт по балансу гостя

## Тема 12. Моделі розвитку міжнародних та національних готельних та рестораних мереж

**Методи контролю:** розв'язання ситуаційних завдань, оцінювання доповіді

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань.

2. Самотестування.

1. **Кілька готелів, що належать одному власнику і знаходяться в межах однієї країни складають:**

- A. міжнародну готельну мережу
- B. готельну мережу національного рівня
- C. готельну мережу регіонального рівня
- D. правильної відповіді немає

2. **Готельна мережа – це група готельних підприємств, що:**

- A. здійснюють колективний бізнес
- B. дотримуються в організації бізнесу єдиних стандартів
- C. перебувають під безпосереднім єдиним контролем апарату управління (керівництва ланцюгом)
- D. всі відповіді вірні

3. **Готельні мережі можуть діяти на підставі укладеного між підприємством і компанією**

- A. контракту на управління
- B. франшизи
- C. оренди
- D. всі відповіді вірні

4. **«Парасолькова» марочна стратегія у готельному бізнесі передбачає**

- A. поєднання корпоративної та індивідуальної марок
- B. єдиний бренд для всіх
- C. різні готелі мають власні назви, імідж, але водночас належать одній готельній мережі
- D. правильна відповідь відсутня

5. **У топ-5 найдорожчих франшиз світу входять 3 готельні мережі:**

- A. Holliday Inn
- B. Marriott
- C. Hillton
- D. всі відповіді вірні

**6. Особливості створення ресторанних ланцюгів:**

- A. необхідність уніфікації пропозиції
- B. стандартизації продукції, сервісу і управлінської політики
- C. підприємства прагнуть до однаковості з усіма їх елементами
- D. всі відповіді вірні

**7. Договір, який укладається між франчайзі і франчайзером для використання торгової марки, бренду в комерційних цілях на правах оренди**

- A. франшиза
- B. франчайзи
- C. роялти
- D. франчайзер

**8. Недоліки відкриття ресторану чи кафе по франшизі:**

- A. завищена сума початкових вкладень
- B. не варто забувати, що далеко не всі бренди відомі.
- C. у вашого кафе чи ресторану будуть обмеження
- D. всі відповіді вірні

3. Підготовка до розгляду ситуаційних завдань щодо діяльності світових та національних готельних та ресторанних мереж.

4. Підготовка презентації доповіді щодо діяльності світової та національної готельної/ресторанної мережі (за вибором здобувача ВО).

**Тема 13. Сучасні форми бізнес-партнерства та корпоративна соціальна відповідальність у готельно-ресторанному бізнесі**

**Методи контролю:** фронтальне та індивідуальне опитування, індивідуальне тестування, участь у дискусії.

1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення теоретичних питань.
2. Самостійно опрацюйте питання:
3. Самотестування.

**1. Оператор отримує юридичне право управляти всією операційною діяльністю готелю від імені Власника, застосовуючи свою професійний досвід і повністю відповідаючи за результат своєї діяльності - це**

- A. контракт
- B. франчайзинг
- C. довгострокова оренда
- D. правильна відповідь відсутня

**2. При даному виді управління оператор підписує договір про операційний або фінансовий лізинг основних виробничих фондів**

- A. контракт
- B. франчайзинг
- C. довгострокова оренда
- D. правильна відповідь відсутня

**3. Оператор підписує з власником готелю контракт про право користування брендом, на просування і управління продажами від імені Оператора, а також про надання внутрішніх стандартів сервісу**

- A. контракт
- B. франчайзинг
- C. довгострокова оренда
- D. правильна відповідь відсутня

#### **Тема 14. Захист групових проєктів**

**Методи контролю:** оцінювання доповіді.

1. Підготувати доповідь за груповим проєктом та її презентацію

## Рекомендована література

### Основна

1. Державний стандарт України «Система управління якістю. Основні положення та словник» (ISO 9000/2000, IDT). – К.: Держстандарт України, 2001. – 40 с.
2. ДСТУ 4527:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги»
3. ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів»
4. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»
5. ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення»
6. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг/ (Наказ Держтурадміністрації України № 19 від 16.03.04).
7. Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) № 297 від 15.03.2006-08-02.
8. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 04 липня 2002 р. № 40-IV.
9. Баумгартен Л.В. Управление качеством в туризме. М. : Академия, 2010. 304 с.
10. Джанджугазова Е.А. Маркетинг в индустрии гостеприимства. Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Издательский центр «Академия», 2005. 224 с.
11. Иванов В.В., Волон А.Б. Гостиничный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2007. 384 с.
12. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії : навчальний посібник / Т. В. Капліна, В. М. Столярчук, Л. П. Малюк, А. С. Капліна. Полтава : ПУЕТ, 2018. 357 с.
13. Клапчук В.М., Білоус Л.Й. Управління якістю продукції і послуг у готельно-ресторанному господарстві : Навчально-методичний посібник Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. 190 с.
14. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. 224 с.
15. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. –287 с.
16. Швиданенко Г. О. , Приходько Л. М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2012. 487 с.
17. Guilding Chris (2002). Financial Management for Hospitality Decision Makers. Butterworth-Heinemann. 238 p.
18. Hayes, David K (2011). Revenue management for the hospitality industry/David K. Hayes, Allisha Miller. John Wiley & Sons, Inc. 512 p.
19. Ivanov, Stanislav (2014). Hotel Revenue Management: From Theory to Practice. Varna: Zangador
20. Reid, Robert D. (2007). Hospitality marketing management / Robert D. Reid, David C. Bojanic.4th ed.

### Допоміжна

21. 7 правил цифрового маркетинга отелей. URL: [https://www.mambara.com/RU/news/2018/334\\_7-pravil-cifrovogo-marketinga-oteley.htm](https://www.mambara.com/RU/news/2018/334_7-pravil-cifrovogo-marketinga-oteley.htm)
22. Андренко І. Б., Влащенко Н. М. Фінансово-економічний аналіз підприємств туризму: підручник. / І. Б. Андренко,; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 308 с.
23. Балашова Е. А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса. - М.: ООО «Вершина», 2005.
24. Баумгартен Л.В. Управление качеством в туризме. Практикум: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2008. 288 с.

25. Варзунов А. В. Анализ и управление бизнес-процессами. Учебное пособие. / А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева– СПб: Университет ИТМО, 2016. –112 с.
26. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів / О.Б. Данченко. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
27. Економіка підприємства: підручник / за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. [вид. 4-те, перероб. і доп.]. К.: КНЕУ, 2009. 816 с.
28. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2- вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
29. Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) [текст] підручник // М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич – К.: «Центр учбової літератури», 2013. 304 с.
30. Страшинська Л.В. Маркетинг готельного і ресторанного господарства: Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг готельного і ресторанного господарства» для студ. спец. 6.140101 «Готельно-ресторанна справа». / Л.В. Страшинська. К.: НУХТ, 2011. 89 с.
31. Харрингтон, Д. Совершенство управления процессами. Искусство совершенствования управления процессами: пер. с англ. / Д. Харрингтон. М. : Стандарты и качество, 2007. – 189 с.
32. Тищенко С.В. Цифрові технології в індустрії гостинності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка». 2021. Випуск 7. С. 131-137.
33. Управління якістю продукції та послуг/ Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р., Харків. торгов.-економ. інститут КНТЕУ. Х. : ХТЕІ, 2015. 222 с.
34. Шевчук В., Бордун О. Стратегії міжнародних готельних мереж та детермінанти планування їх розвитку в Україні. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 3. С. 190-196.
35. Carev M. sc. Danijel (2015). Hotel sales and the front office operations. VPŠ Libertas, Zagreb. 314 p.
36. David Bowie and Francis Buttle (2004). Hospitality Marketing. An introduction Amsterdam, Boston, Heidelbe. 360 p.
37. Jack E. Miller, John R. Walker, Karen E. Drummond (2007). Supervision in the hospitality industry: applied human resources. 5th ed. 543 p.
38. Blum, D. Ways to Reduce Restaurant Industry Food Waste Costs. Int. J. Appl. 2020, 19, 1–12.
39. Lean innovations for restaurants. URL: <https://planet-lean.com/lean-innovation-restaurants/>

Навчальне видання

*Ніколайчук Ольга Анатоліївна*

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та підприємництва

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ  
«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ІНДУСТРІЇ  
ГОСТИННОСТІ»  
Ступінь: магістр**

Формат 60x84/8. Ум. др. арк.2

Донецький національний університет  
економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського  
50042, Дніпропетровська обл.,  
м.Кривий Ріг, вул. Курчатова, 13.  
Свідоцтво суб'єкту видавничої  
Справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.