

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Управління інноваційною діяльністю і сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: “Напрями впливу на конкурентоспроможність підприємства індустрії гостинності (на прикладі готельного хостелу “У Поттера”)”

Виконала: студентка IV курсу, групи БР-41

спеціальності 241 “Готельно-ресторана справа”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Хачатрян Д. С.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Паляниця В.А.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Стойко І.І.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Шерстюк Р.П.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Галушак О.Я.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2023

АНОТАЦІЯ

Хачатрян Д. С. “Напрями впливу на конкурентоспроможність підприємства індустрії гостинності (на прикладі готельного хостелу “У Поттера”)”. Кваліфікаційна робота бакалавра (91 с., 10 рис., 23 табл., 46 літ. джерел) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2023.

Дана кваліфікаційна робота бакалавра присвячена обґрунтуванню теоретичних положень, розробленню науково-методичних і практичних рекомендацій з пошуку ефективних напрямів впливу на конкурентоспроможність підприємства індустрії гостинності.

У розрізі обраної теми було розкрито розглянуто теоретичні засади визначення впливу на конкурентоспроможність підприємства індустрії гостинності; продемонстровано аналітичні аспекти дослідження конкурентоспроможності готельного хостелу “У Поттера”; рекомендовано пропозиції щодо впливу на конкурентоспроможність готельного хостелу “У Поттера”.

Ключові слова: чинник, фактор, конкурентоспроможність, конкурентні позиції, конкурентне середовище, сервіс, клієнт, гостюючий, сфера гостинності, гостинність, готельний бізнес, готельне господарство, готель, готельний хостел, міні-готель, засіб тимчасового перебування, готельно-ресторанне господарство.

Практичне значення одержаних результатів. У процесі дослідження рекомендовано застосувати маркетингове управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності, а також впровадити методики оцінювання ефективності управління персоналом у готельному хостелі “У Поттера”, що приведе до підвищення конкурентоспроможності, а також матиме позитивний вплив на рівень розвитку даного підприємства сфери гостинності. Практичне значення результатів полягає також у визначенні теоретичних положень та формуванні висновків, викладених у роботі, що дозволяють розширити та систематизувати знання у галузі забезпечення конкурентоспроможності послуг.

ANNOTATION

Khachatryan D. S. "Directions of impact on hospitality industry establishment competitiveness (hotel hostel "At Potter's" as a case study)". Bachelor's thesis (91 pp., 10 fig., 23 table, 46 literary sources) in the specialty 241 "Hotel and restaurant business". – Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyuy. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2023.

This bachelor's qualification work is dedicated to the introduction of theoretical provisions, the development of scientific and methodological and practical recommendations for the search for effective direct injection into the competitiveness of the hospitality industry.

In the context of the selected topic, the theoretical principles of determining the impact on the competitiveness of the hospitality industry enterprise were discussed; the analytical aspects of the study of the competitiveness of the "U Pottera" hotel-hostel are demonstrated; recommended recommended proposals regarding the impact on the competitiveness of the hotel-hostel "U Pottera".

Key words: clerk, factor, competitiveness, competitive position, competitive environment, service, client, guest, hospitality industry, hospitality, hotel business, hotel statehood, hotel, hotel hostel, mini-hotel, office hours, hotel-restaurant statehood.

Practical significance of the obtained results. In the research process, it is recommended to apply marketing management to ensure the competitiveness of the hospitality enterprise, as well as to implement the methods of evaluating the effectiveness of personnel management in the hotel-hostel "U Pottera", which will lead to an increase in competitiveness, and will also have a positive impact on the level of development of this hospitality enterprise. The practical significance of the results also lies in the definition of theoretical provisions and the formation of conclusions presented in the work, which allow expanding and systematizing knowledge in the field of ensuring the competitiveness of services.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНА ЧАСТИНА. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....	9
1.1. Загальні детермінанти розвитку ринку послуг розміщення та проживання..	9
1.2. Інституційні основи та генезис поняття “конкурентоспроможність” підприємств сфери гостинності.....	15
1.3. Аналізування існуючих підходів і показників оцінювання конкурентоспроможності підприємницьких структур сфери гостинності.....	22
2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКА ЧАСТИНА. АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ХОСТЕЛУ “У ПОТТЕРА”	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства готельного господарства.....	33
2.2. Аналізування факторів впливу на конкурентні позиції готельного хостелу “У Поттера”.....	45
3. РЕКОМЕНДАЦІЙНО-РОЗРАХУНКОВА ЧАСТИНА. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ГОТЕЛЬНОГО ХОСТЕЛУ “У ПОТТЕРА”.....	54
3.1. Пропозиції застосування маркетингового управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності.....	54
3.2. Рекомендації з впровадження методики оцінювання ефективності управління персоналом у готельному хостелі “У Поттера”.....	67
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ....	78
4.1. Безпека життєдіяльності.....	78
4.2. Основи охорони праці.....	82
ВИСНОВКИ.....	85
БІБЛІОГРАФІЯ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Інтеграційні процеси, у які останні десятиліття залучена Україна, сприяють росту можливостей і потреб громадян до подорожей, ділових поїздок та інших територіальних переміщень. Готельний бізнес у поєднанні з ресторанним не тільки забезпечує комфортність цих переміщень, але й сам, як невід’ємна складова індустрії туризму, впливає на розвиток економіки країн і регіонів, формуючи їх туристичну привабливість.

Сфера діяльності по наданню готельних послуг в Україні сьогодні викликає зростаючий інтерес в іноземних інвесторів, які вкладають кошти у будівництво нових готелів і реконструкцію старих. Поступове включення в інтеграційні процеси віддалених українських регіонів актуалізує питання їх конкурентоспроможності, яка значною мірою залежить від стану готельної інфраструктури й якості надаваних послуг. Розуміння процесів зростання готельного бізнесу та факторів впливу на нього становить великий інтерес як з погляду підприємців і керівників підприємств, так і компаній, що співпрацюють з ними, а також місцевих і регіональних органів підтримки та сприяння підприємницьким структурам.

Конкурентне середовище будь якого підприємства сфери готельно-ресторанного господарства сьогодні і у найближчій перспективі залежатиме від якісних характеристик персоналу та використовуваної інструментарію при формуванні системи управління персоналом. Тому адаптивна, гнучка та мобільна системи керування персоналом є одним з основних факторів конкурентоспроможності підприємства гостинності у сучасних умовах.

Розвиток трансформаційних відносин і створення конкурентного середовища підвищують актуальність аналізування чинників і розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств, їхньої продукції та послуг. Це повною мірою стосується і підприємств готельно-ресторанного господарства. Сучасний готельно-

ресторанний бізнес є галуззю, що динамічно розвивається і змінюється, у процесі чого відбувається його реструктуризація, виникнення нових і ліквідація менш успішних існуючих суб'єктів ринку. Такі зміни супроводжуються явною або прихованою конкурентною боротьбою за клієнтів. Особливо гострою ця боротьба постає в умовах недостатньої платоспроможності споживачів. Це зумовлює актуальність досліджень, присвячених конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності та розробленню заходів щодо її підвищення.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є узагальнення переліку факторів конкурентоспроможності підприємств готельного господарства, обґрунтування пропозицій щодо оцінювання значимості окремих серед цих факторів.

Для досягнення поставленої мети у роботі було поставлено **наступні завдання:**

- розглянути теоретичні засади визначення впливу на конкурентоспроможність підприємства індустрії гостинності;
- визначити аналітичні аспекти дослідження конкурентоспроможності готельного хостелу “У Поттера”;
- рекомендувати пропозиції щодо впливу на конкурентоспроможність готельного хостелу “У Поттера”.

Об'єктом дослідження є процес здійснення виробничої, фінансової, управлінської діяльності готельного хостелу “У Поттера”.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи щодо визначення напрямів впливу на конкурентоспроможність функціонування готельного хостелу “У Поттера”.

У роботі під час проведення теоретичних і практичних досліджень конкурентоспроможності використовувалися **методи** синтезу, аналізування, деталізації, групування, порівняння.

Особливостям функціонування та методичним основам конкурентоспроможності підприємств готельного господарства присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників, зокрема: І.О. Блака, Г.

Даулінг, М.П. Мальської, В.М. Момот, Ю.Г. Сухенко, Г.Т. П'ятницької, Т.В. Шталь та інших. Попри існуючий науковий доробок у дослідженні даної проблеми не достатньо розглянутими залишаються питання чинників, що формують конкурентоспроможність підприємств готельного господарства з урахуванням їх специфічних особливостей.

Інформаційною базою дослідження є баланси, звіти про фінансові результати, калькуляції, дані про наявність та рух основних фондів, виробництва продукції та надання послуг готельним хостелом, документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі та нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали та дані періодичного друку, монографічна й інша наукова література, аналітичні дані, опубліковані у науковій літературі та періодичному друці, експертні розроблення й оцінювання українських і зарубіжних учених за темою кваліфікаційної роботи бакалавра.

Інформаційною базою дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі та нормативні акти, державні та міжнародні стандарти України, матеріали та дані періодичного друку, монографічна й інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи бакалавра.

Емпіричною базою є аналітичні дані, опубліковані у науковій літературі та періодичному друці, експертні розроблення й оцінювання українських і зарубіжних учених, а також аналітичні та власні розрахункові матеріали автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій з виявлення напрямів впливу на конкурентоспроможність підприємства готельної сфери. Зокрема, у роботі:

- запропоновано застосувати маркетингове управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності;
- рекомендувати впровадження методики оцінювання ефективності управління персоналом у готельному хостелі “У Поттера”.

Практичне значення одержаних результатів. У процесі дослідження рекомендовано застосувати маркетингове управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності, а також впровадити методики оцінювання ефективності управління персоналом у готельно-хостелі “У Поттера”, що приведе до підвищення конкурентоспроможності, а також матиме позитивний вплив на рівень розвитку даного підприємства сфери гостинності. Практичне значення результатів полягає також у визначенні теоретичних положень та формуванні висновків, викладених у роботі, що дозволяють розширити та систематизувати знання у галузі забезпечення конкурентоспроможності послуг.

Апробація результатів дослідження Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті та схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота бакалавра формується зі вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії та додатків. Загальний обсяг роботи – 91 ст., 23 табл. і 10 рис., бібліографія складається з 46 найменувань.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНА ЧАСТИНА

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Загальні детермінанти розвитку ринку послуг розміщення та проживання

Глобальні зміни, що відбуваються у світовій економіці в останні десятиліття, її реструктуризація обумовлюють нову роль готельного бізнесу, що полягає у впливі як на економічні, так і на соціальні процеси у суспільстві. Враховуючи нерозривну взаємозалежність розвитку індустрії туризму та готельного господарства, можна вважати, що саме туристична діяльність визначає динаміку та перспективи готельного бізнесу. Індустрія туризму являє собою сукупність суб'єктів, що співробітничать, господарювання, кожний з яких виконує специфічні функції, спрямовані на задоволення вимог і потреб туристів.

Туризм представляє собою – “тимчасові виїзди (подорожі) громадян України, іноземних громадян і осіб без громадянства з постійного місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових, спортивних, релігійних і інших цілях, без заняття оплачуваною діяльністю в країні (місці) тимчасового перебування” [42, с. 103]. Відповідно до тим же законом, турист – “громадянин, що відвідує країну (місце) тимчасового перебування в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових, спортивних, релігійних і інших цілях без заняття оплачуваною діяльністю в період від 24 годин до 6 місяців підряд або здійснюючий не міні однієї ночівлі” [31, с. 52].

Типові суб'єкти туристкою індустрією: підприємства розміщення (готелю, пансіони тощо), підприємства транспорту, туроператори, туристичні агентства, курорти, екскурсійні бюро й бюро гідів, асоціації й державні органи по

регулюванню розвитку туризму, організації конгресів, організації виставок і ярмарків.

Готелі й інші засоби розміщення становлять основу туристкою галузі і є чинником, що визначають потенціал її розвитку. Задоволеність поїздкою, привабливість туристичного напрямку у великій мері залежить від якості готельних послуг. Будівництво нових готелів може значно підвищити привабливість туристичного напрямку, побільшавши потік туристів, і навпаки готельна база, що застаріла, може стати причиною спаду туристичної активності в регіоні й зниження його конкурентоспроможності на туристичному ринку. На сектор готельних послуг доводиться до 65 %, зайнятих у туристкою сфері, і близько 68 % вступів від туризму [37, с. 108]. Готельний сектор нерухомості є одним із сегментів, що найбільше динамічно розбудовуються, ринку нерухомості будь-якої країни миру, а готельний бізнес - одна із самих перспективних галузей ділової активності, що існують на сьогоднішній день. Розвиток туристичної галузі сприяє збільшенню готельної бази миру, утвору великих готельних об'єднань, створенню нових видів підприємств розміщення, поліпшенню якісних характеристик матеріально-технічної бази готелів. Індустрія туризму входить до числа трьох провідні експортні галузей світового господарства, поряд з нафтовидобувною промисловістю й автомобілебудуванням. Туризм приносить до 4 % доходу у світовий ВВП прямо й більш 10 % з урахуванням непрямого впливу, враховуючи мультиплікативний ефект при його розвитку [28, с. 153].

На економічні показники діяльності кожного конкретного учасника туристичного та готельного ринку впливають мотиваційні фактори, врахування яких необхідне при формуванні маркетингових планів, визначенні власного ринкового сегмента та ринкової спеціалізації:

- мета поїздок і їх тривалість;
- рівень платоспроможності потенційних споживачів продукту;
- соціально-демографічні характеристики споживачів;
- наявність певних туристичних ресурсів.

Мета прибуття іноземних громадян в Україну: частина існуючого в'їзного режиму, незвична для європейців, що становить основу усього туристичного потоку. Відносно висока вартість оформлення віз. Ненадійна робота правоохоронних органів також виділяється іноземцями фактором, що стримує туристичну поїздку в Україну. Відзначається низька якість українських доріг у регіонах і проблеми дорожніх “пробок” у столиці. Конкурентні переваги та недоліки України для розвитку туристичної галузі наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Конкурентні переваги та недоліки України на
внутрішньому та в'їзному туристичних напрямках**

Конкурентні переваги	Конкурентні слабкості
Політична стабільність	Висока вартість туристичних послуг (проживання у готелях, харчування, транспорт тощо)
Стабільність національної валюти	Недостатньо розвинена туристична інфраструктура, мала кількість готелів
Наявність найбагатших культурних і природних ресурсів	Висока вартість і нерозвинена мережа авіа- і залізничних перевезень усередині країни
Наявність нових туристичних продуктів, що задовольняють потребу в подорожах у більш віддалені, менш відомі та малодоступні місця	Наявність адміністративних бар'єрів і не вигідних умов земельної оренди для залучення інвестицій у регіональну туристичну інфраструктуру
Зростання доходів громадян на одиницю населення	Збереження негативних стереотипів сприйняття образу України, підтримуваних окремими закордонними ЗМІ
	Недостатня державна некомерційна реклама туристичних можливостей країни на закордонних напрямках і на внутрішньому ринках
	Недостатньо високий рівень особистої безпеки
	Недосконала візова політика
	Завищені тарифи для іноземних туристів на послуги державних музеїв
	Невисока якість обслуговування у всіх секторах туристичної індустрії через дефіцит кваліфікованих кадрів
	Незадовільна якість доріг для розвитку туризму з використанням автотранспорту

Детермінантами конкурентоспроможності регіонів України з погляду туристичної привабливості, на наш погляд, слід вважати:

- рівень розвитку регіональної економіки;
- рівень ділової активності;
- рівень розвитку туризму;
- туристичну привабливість;
- розвиток інфраструктури;
- розвиток транспортних сполучень;
- демографічну ситуацію;
- наявність центрів підготовки кадрів для туристичної галузі;
- рівень життя та платоспроможність населення;
- регіональне законодавство;
- інвестиційну привабливість.

Збільшення попиту на готельні послуги, відмічуване останніми роками в українських регіонах, пов'язане, насамперед, з активізацією внутрішнього туризму й економічної діяльності, тому що приріст в'їзного туристичного потоку фактично відсутній. Так, наприклад, по оцінюваннях турагентів Далекого Сходу, туристичний потенціал регіону, використовуються не більше ніж на 10 %. По загальному внеску в економіку регіону туризм може займати значне місце – до 10-15 % у валовому регіональному продукті (на сьогодні – 1-2,5 %) [25, с. 325]. У сфері туризму можуть успішно працювати та одержувати достатні доходи десятки тисяч людей. На думку аналітиків, створення одного робочого місця у базовій галузі (а туризм може бути такий) спричиняє створення до 5 робочих місць у супутніх галузях, у тому числі, і у готельному бізнесі.

Динаміка рівня та тенденції розвитку ринку послуг засобів розміщення, у т. ч. у сфері готельного господарства, є відображенням загальних закономірностей і процесів в економіці, обумовлених потребами індивідуумів у територіальних переміщеннях. Багатьма закордонними авторами, наприклад, Браймером Р.А. і Линн Ван Дер Вагеном, готельні послуги розглядаються як

складова частина індустрії гостинності, під якою розуміють “сферу підприємницької діяльності, що полягає з тих видів обслуговування, які опираються на принципи гостинності” [19, с. 217]. Секторами ринку послуг індустрії гостинності традиційно є: надання житла та розміщення, послуги підприємств громадського харчування, надання послуг відпочинку та розваг, пасажирські перевезення. Історично індустрія гостинності сформувалася на основі сектору засобів розміщення, представленого різними типами готельних підприємств.

Виявлення сутності поняття послуги як економічної категорії є предметом дослідження багатьох вітчизняних і закордонних авторів. Наприклад, І.Фішер вважає, що послуга – це дії, що забезпечують її власникові дохід через процес їх надання. За визначенням М. Портера, термін “послуга” відображає виконання функцій для покупця, але не містить у собі продажу реального продукту. Нематеріальний характер послуги підкреслює у своєму визначенні також і А. Залкінд. На думку І. Бернара, послуга полягає у сприянні задоволенню індивідуальних або колективних потреб без передачі прав власності на будь яке майно. Українські автори для визначення послуги виділяють її основні риси: нематеріальність, невідчутність, мінливість якості, неможливість зберігання й транспортування.

Згідно з термінологією Всесвітньої туристичної організації (СОТ), під засобом розміщення, розуміється будь який об’єкт приміщення, який регулярно або іноді надає туристам розміщення для ночівлі. Використовувані в туристичній галузі кошту розміщення класифікуються за різними критеріями залежно від цілей дослідження. Всесвітня туристична організація (СОТ) дає наступне визначення готелю: “Готель, готель – будинок з мебльованими кімнатами (“номерами”) для тимчасового проживання мандрівників. Залежно від рівня готелю в них існують додаткові послуги: ресторани, дискотеки, казино, басейни тощо”.

Системи управління, використовувані в українському готельному бізнесі, сьогодні можна класифікувати у такий спосіб:

- управління, здійснюване власником готелю;
- рада директорів, обраний зборами акціонерів готелю;
- менеджмент готельних комплексів, призначуваний керівництвом відомства, у підпорядкуванні яких вони перебувають;
- використання іноземних керуючих компаній і менеджменту міжнародних готельних ланцюгів.

Відмінності у використовуваних системах менеджменту визначають структуру й ефективність системи управління готелем.

Управління безпосереднє власником характерно для малих готелів. Його особливістю є незначна кількість обслуговуючого персоналу, оперативність прийняття рішень, низька доступність додаткових фінансових ресурсів.

Другий тип менеджменту – це рада директорів (правління), що обирається акціонерами готелю. Директор призначається для оперативного управління готелем, його права й обов'язки регламентуються статутними документами й контрактом. Вирішення ж по найважливіших питаннях, що стосуються, наприклад, стратегічного управління готелем, розподілу прибутку тощо, ухвалюються колегіально на регулярних засіданнях правління.

У готельних підприємствах, що належать певним відомствам і організаціям, формування керуючої ланки починається з призначення вищою організацією першого керівника готелю. З ним підписується контракт, надалі керівник сам формує власну команду менеджерів, визначає політикові управління. І, хоча зберігається вплив вищих структур на управління відомчими готелями (контроль над прибутковістю, рентабельністю, витратою коштів), ефективність управління готелем залежить саме від особистих якостей, рівня професіоналізму й досвіду її першого керівника. До позитивних моментів функціонування відомчих готелів слід віднести можливість цільового фінансування на стратегічні цілі, капітальний ремонт і модернізацію, а також забезпечення додаткового завантаження номерного фонду за рахунок клієнтів відомства.

1.2. Інституційні основи та генезис поняття “конкурентоспроможність” підприємств сфери гостинності

Істотним фактором успішності розвитку та конкурентоспроможності готельного бізнесу є умови оренди приміщень, регламентовані національним і регіональним законодавством [8, с. 69]. Так, у країнах Західної Європи прийнятий висновок безстрокових договорів оренди (Австрія), або договорів на тривалі терміни (Іспанія, Греція). В Українських регіонах максимальні терміни оренди, як правило, становлять 5-7 років, що не може стимулювати підприємця вкладати кошти у розвиток підприємства, капітальний ремонт і благоустрій. Проблемою є також долучення менеджерів до менш кваліфікованих працівників, зайнятих у контактній і допоміжній службах.

І в Україні, і за її межами більшість підприємств готельного господарства розбудовує свій бізнес за рахунок банківського кредитування. У зв'язку з цим, досить актуальним питанням є доступність кредитних ресурсів для готельних підприємств, що особливо відносяться до малого та середнього бізнесу. Банки віддають перевагу великим підприємствам. Кредити для них, як правило, надаються по низькі процентні ставки й на більш тривалий період часу.

За кордоном з метою підвищення зацікавленості підприємств кредитної сфери в наданні позичок для реального сектору економіки використовується механізм державної підтримки. Так, наприклад, у Німеччині: позичальник має право претендувати на одержання пільгового кредиту, якщо проект передбачає розвиток проведень, які визначені як пріоритетні. Комерційний банк, що видав кредит підприємству на пріоритетний проект, одержує від інвестиційного земельного банку кредит на ту ж суму й на той же термін, що й кредит, виданий підприємству. У нормативних документах визначений відсоток, під який кошти видаються комерційному банку, і розмір процентної ставки для позичальника. Комерційний банк зобов'язано повернути кредит інвестиційному земельному банку та виплатити відсотки по ньому навіть у випадку невиконання позичальником своїх зобов'язань. Контроль інвестиційного банку зводиться до

перевірки цільового використання виділених коштів. Розглянутий механізм державної підтримки може бути використаний для кредитування будівництва готелів у тих українських регіонах, де успішно розбудовується в'їзний туризм або існує потенціал для його розвитку.

Зростання ролі підприємницької діяльності суб'єктів господарювання тісно пов'язане з формуванням і розвитком господарських відносин в умовах конкуренції, що приводить до актуалізації проблеми формування ефективності господарських зв'язків, які, у свою чергу, залежать від відповідних інституційних умов [11, с. 46]. У межах нашого дослідження слід виділити роль господарських зв'язків як сприятливого фактору для соціально-економічного розвитку підприємницьких структур. Таким чином, підвищення ефективності господарських зв'язків дозволяє усталити позиції підприємницьких структур, як базового елемента регулювання відносин між окремими секторами, підсистемами та сферами економіки.

З переходом економіки країни на ринкові умови господарювання успішність усіх господарюючих суб'єктів стала залежати від ефективності їх конкурентоспроможності. Вона виступає загальною формою економічного суперництва всіх суб'єктів ринкової економіки. За своєю природою конкурентоспроможність є складною економічною категорією залежне від безлічі зовнішніх і внутрішніх факторів. Її можна розглядати як суб'єкт різного рівня управління, а також стосовно до різних результатів їх діяльності.

У вітчизняну практику поняття “конкуренція” уперше було введено Законом України “Про конкуренцію й обмеження монополістичної діяльності на товарних ринках”. Тому під конкуренцією розуміється змагання господарюючих суб'єктів, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному ринку.

Аналізуючи визначення понять “конкуренція” та “конкурентоспроможність” у нормативних актах, юридичній і економічній літературі, ми бачимо, що універсальних, загальноприйнятих визначень для

всіх об'єктів немає. В економічній вітчизняній і закордонній літературі конкурентоспроможність визначається та розкривається по-різному, залежно від авторського розуміння цієї економічної категорії та характеру об'єкта, до якого це поняття відноситься.

Опрацювавши думку фахівців, ми бачимо, що стосовно до підприємств готельного бізнесу визначення конкурентоспроможності залишається ще багато у чому недостатньо дослідженим. Аналізування розуміння поняття “конкурентоспроможність” дозволило нам зробити наступні висновки:

- існує різноманіття авторських підходів до визначення й розкриття даного поняття: одні розуміють під ним можливість суперництва (боротьби), інші – наявність на ринку великої кількості продавців і покупців, третє – як здатність задовольняти конкретні потреби краще, чим інші господарюючі суб'єкти;

- конкурентоспроможність як характеристика комплексного оцінювання діяльності господарюючого суб'єкта на ринку є показником відносним, де базою для порівняння виступають аналогічні показники конкурентоспроможності суперників;

- серед внутрішніх керованих факторів особлива роль належить економічному потенціалу господарюючого суб'єкта і йому провідному елементу – персоналу;

- конкурентоспроможність виступає, як ефективний засіб у забезпеченні економічної переваги господарюючого суб'єкта над конкурентами.

Опираючись на отримані висновки та враховуючи специфіку суб'єктів підприємницької діяльності готельного господарства та ринок сфери громадського харчування у даному дослідженні під конкурентоспроможністю ми розуміємо здатність даного господарюючого суб'єкта створювати готову якісну продукцію та послуги, а також вчасно і у повному обсязі надавати послуги по її комфортному споживанню економічно ефективніше, ніж це роблять на тому ж ринку суперники. Залежно від суперника, конкурентоспроможність підприємств готельної галузі може бути реальною або

потенційною. Однак незалежно від цього, у теорії та на практиці вартує питання, по якому шляху піти і яким чином можна підвищити їхню конкурентоспроможність. Перший шлях пов'язаний з діями на зовнішньому ринку. Другий – пов'язаний з внутрішнім середовищем підприємства, його потенціалом і його провідним елементом – персоналом. Саме персонал закладу гостинності та його маркетингова компетентність є, на нашу думку, ключовим керованим фактором зростання конкурентоспроможності.

У сучасних умовах рівень і гармонійність трансформаційних відносин між господарюючими суб'єктами ринку тимчасового перебування гостей є визначальними для ефективності їх життєдіяльності. Отже, ефективність життєдіяльності будь якого господарюючого суб'єкта – це їх ціль і інтегральне оцінювання їх успішності на ринку серед інших його учасників. Виконане нами аналізування генезису поняття “ефективність” показало, що концептуально його можна представити у вигляді наступної моделі, наведеної нижче на рис. 1.1 [5, с. 97].

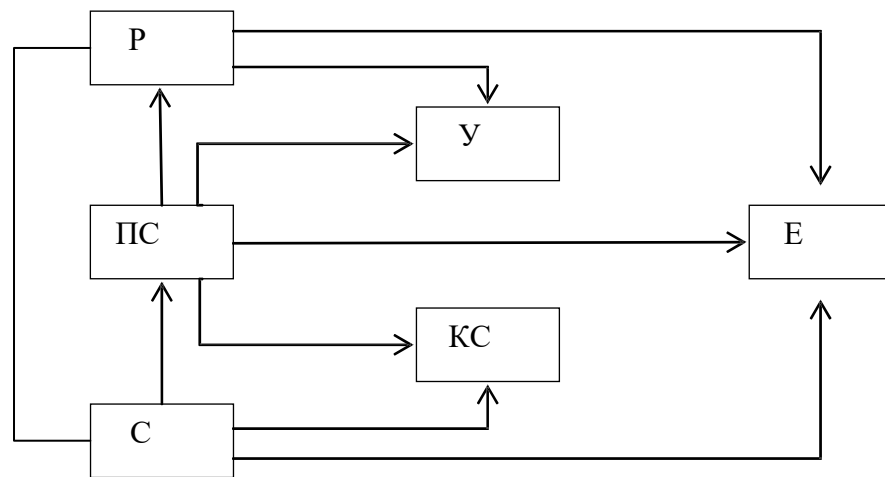


Рис. 1.1. Модель взаємозв'язку стабільності (С), конкурентоспроможності (КС), витрат (В), результатів (Р) й ефективності підприємницької структури (ПС) на ринку гостинності

Згідно з даною моделлю, ефективність функціонування підприємств на ринку гостинності виступає у вигляді узагальненої кількісної характеристики

життєдіяльності цих господарюючих суб'єктів. Організаційно вона залежить, з одного боку, від їхнього стійкого положення на ринку або у ринковому сегменті, а з іншого – від їх конкурентоспроможності на тому ж ринку або ринковому сегменті. Економічно вона залежить від сукупних результатів (тобто ефектів) діяльності підприємств готельного господарства і витрат, понесених при одержанні цих результатів, у т. ч. витрачених на забезпечення їх стабільності та конкурентоспроможності. При цьому “стабільність” таких закладів можна розглядати й оцінювати на конкретний момент часу у зафіксованому місці (тобто просторі) на ринку або розглядати місце розташування щодо свого або гіпотетичного підприємства. Іншими словами, стабільність суб'єктів підприємницької діяльності впливає на її ефективність через відповідність її фактичного місця розташування на ринку з бажаним. Тому конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва сфери гостинності необхідно розглядати та оцінювати у порівнянні з реальними або умовними учасниками (тобто суперниками) ринкових відносин. При цьому реальна конкурентоспроможність закладів готельного бізнесу може бути визначена лише у процесі життєдіяльності, тобто у ході фактичного здійснення нею підприємницької діяльності. Потенційна конкурентоспроможність може бути визначена лише розрахунково, без порівняння фактичних результатів суперництва з іншими учасниками ринкових відносин.

Організаційно й економічно ці два поняття: стабільність і конкурентоспроможність пов'язані між собою через витрати та результати діяльності підприємств досліджуваної галузі. Тому завдання управління ефективністю життєдіяльністю підприємств сфери готельних послуг по суті є багакритеріальним, тобто багатоцільовим. Цієї думки дотримуємось і ми, вважаючи, що багатокритеріальний підхід при постановці та вирішенні економічних завдань дозволяє отримати більш об'єктивний результат вирішення, хоча він важко досяжний у розрахунковому відношенні. Тому у ході постановки та вирішення таких завдань часто використовують багатокритеріальні завдання, наприклад, приймання “згортки” зводять до

однокритеріального завдання. У нашому випадку в якості критеріїв оптимальності можуть виступати: ефективність (E), стабільність (B), конкурентоспроможність (ДО), результативність (тобто ефективність) (P) і витратність (B). Тому для включення їх в економіко-математичну модель необхідно усе вище викладені критерії перевірити на відповідність наступним принципам:

- цілеспрямованість, у результаті вирішення завдань;
- чутливість до різних варіантів вирішення завдання;
- розрахунковість при одержанні кількісного значення критерію;
- достатність, для забезпечення мінімально необхідної кількості критеріїв;
- рівнозначність використовуваних критеріїв при декомпозиції по перевазі;
- гармонійність по їхніх взаємозв'язках і функціональній взаємодії.

В економіці підприємництва категорія “конкурентоспроможність” має безліч додатків і прикладних прикладів застосування. Усі вони є частиною системного поняття та взаємозалежні між собою.

На сьогодні з метою зниження ризику негативного впливу кризи деякі готельні оператори закривають частину номерного фонду діючих готелів. Відкладаються терміни реалізації проєктів, зростає кількість “заморожених” об'єктів. Переглянуті концепції розвитку деяких багатофункціональних комплексів, що включали готельну функцію. Зниження туристичних потоків змушує готельних операторів переглядати тарифи, розробляти привабливу для гостей систему знижок і пільг. У 2022 р. уперше за останні роки не відзначений ріст вартості проживання. Дана тенденція викликана не тільки світовою кризою, військовим станом в Україні та спадом у сфері туризму, але й пропозицією якісного номерного фонду та розширенням представництва відомих мережних операторів, що й значно збільшилися за останній рік. У цілому прогнозується, що зниження тарифів за рік складе 5-20% у залежності від категорії готелю. В умовах нестабільності найбільше може постраждати формат міні-готелів, оскільки на сьогодні ціни на проживання у них досить

високі, а резерви коректування тарифів незначні. У більш вигідному положенні перебувають об'єднані у мережі міні-готелі, які зможуть адаптувати тарифи та пропонувані послуги.

Відзначається розвиток нового для України формату Spa-готелів: серед заявлених проєктів кілька готелів включатимуть Spa-складову [41, с. 74]. Відзначається розвиток малих готелів і міні-готелів у такий спосіб:

- готельна галузь України повільно виходитиме з кризи за рахунок пошуку нових інвесторів – як іноземних, так і власних. На оздоровлення готельної галузі, як однієї із провідних галузей України, вплине допомога з боку регіональних і місцевих органів влади – повна реалізація програм розвитку готельної інфраструктури країни. Необхідні законодавча та виконавча підтримка влади регіону та країни у цілому для залучення іноземних інвесторів;

- введення обов'язкової сертифікації готельних послуг з метою надання якісних послуг;

- введення податкових послаблень для малих готелів, готельних комплексів і міні-готелів;

- оптимізація служб безпеки регіону та пожежного нагляду для безпечного перебування у регіонах країни іноземних громадян і громадян України;

Варто звернути увагу на екологію України:

- обмежити в'їзд на Схід України, при цьому побудувавши велику кількість місць для стоянки автомобільного транспорту;

- здійснити оснащення міста Тернопіль більшою кількістю сміттєвих баків;

- збільшити зелені насадження у центрі, так і у периферійних районах (“спальних”) міста;

- здійснити пошук і показ нових екскурсійних маршрутів – допомога туристичним організаціям;

- розвивати ринок громадського харчування;

- розвитку конкуренцію.

Вирішення цих і багатьох інших проблем дозволить готельному сектору України швидше вийти з кризи. Отже, потрібно залучити туристів міста, а, значить, залучити гостей у готелі, цим самим збільшити прибутковість і зменшити термін окупності готелів, даючи стимул інвесторам для створення нових готелів. На сьогоднішній день ситуація, що склалася із забезпеченням належного рівня конкурентоспроможності у реальному секторі економіки країни, може бути охарактеризована негативно [6, с. 59].

1.3. Аналізування існуючих підходів і показників оцінювання конкурентоспроможності підприємницьких структур сфери гостинності

Дослідження показало, що сьогодні в економічній науці поряд з різноманітністю визначень цього поняття існують і безліч теоретичних підходів і способів його кількісної оцінювання. Укрупнено їх можна розділити на:

- оцінювання й аналізування конкурентоспроможності з позиції порівняльних переваг господарюючих суб'єктів;
- оцінювання й аналізування конкурентоспроможності на основі теорії рівноваги;
- оцінювання й аналізування конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції;
- оцінювання й аналізування конкурентоспроможності на основі теорії якості товару;
- оцінювання й аналізування конкурентоспроможності на основі динаміки бізнес-процесів.

Дослідження цієї проблеми показало, що всі відомі способи оцінювання теоретично можна (незалежно від підходу) поділити на дві групи (рис. 1.2): аналітичні; графічні.

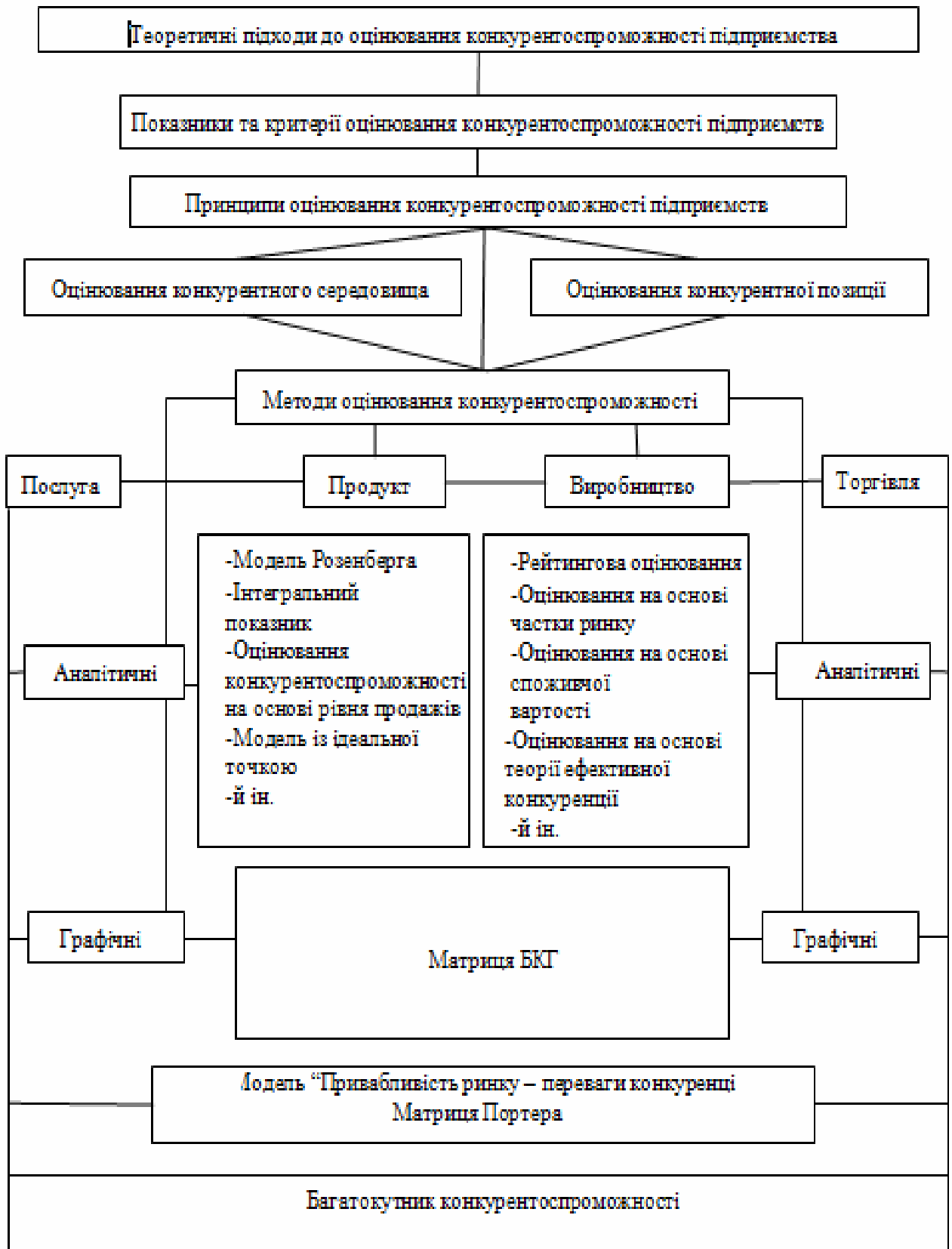


Рис. 1.2. Концептуальна схема організації процесу оцінювання конкурентоспроможності підприємницької структури сфери гостинності

До графічних методів можна віднести наступні:

1. Матричний метод матриця (БКГ). Оцінювання конкурентоспроможності цим методом і розробка відповідної до стратегії здійснюється на основі портфельного аналізу, тобто вся ПСОП поділиться на стратегічні й бізнес-одиниці (СБО) – окремі області її діяльності. Стратегії виробляються щодо положення кожної одиниці на матриці. Розмір кожної СБО пропорційний займаній на графіку площі.

2. Модель “привабливість ринку – переваги конкуренції”. Представляє собою розвиток матриць БКГ. Визначальними в моделі є привабливість ринку та переваги конкуренції. Переваги в конкуренції визначаються відносною позицією на ринку, потенційним продукту, кваліфікацією менеджерів і співробітників. Ця матриця дозволяє визначити положення підприємства на ринку щодо конкурентів, а також дозволяє виробити практичні рекомендації з поліпшення рівня конкурентоспроможності.

3. Матриця Портера.

Вона базується на концепції конкурентної стратегії підприємств гостинності, враховуючи основні фактори, найбільш значимі для його конкурентної позиції. М. Портер розробив матрицю конкуренції, згідно з якою позиція підприємство у галузі готельного господарства визначається конкурентною перевагою. В основі оцінювання лежать два показники: низькі витрати та диференціація товарного продукту, пропонованого клієнта.

Низькі витрати дозволяють підприємству пропонувати клієнтам той же товар, що й у конкурентів, але по більш низькій ціні, одержуючи додатковий прибуток за рахунок великої кількості клієнтів. Можна продавати товар і надавати послуги по тій же ціні, одержуючи прибуток за рахунок різниці у витратах. Диференціація, у свою чергу, дозволяє пропонувати споживачу якісно інший товар, наділений собливими властивостями або можливостями, що дає також додатковий прибуток. Але диференційована продукція не повинна бути набагато дорожчою, а низькі витрати не повинні приносити шкоду якості продукції.

У межах ієрархічних підходів використовуються різні методи оцінювання. При цьому один метод може опиратися одночасно на кілька підходів, а сам підхід може застосовуватися до галузевої або територіальній сукупності господарюючих суб'єктів. Усередині по своєму цільовому застосуванню він може бути спрямований або для оцінювання виробничо-господарської діяльності суб'єкта, або його товарів і послуг.

В основі більшості підходів до оцінювання конкурентоспроможності на галузевому або територіальному рівнях лежить класична теорія галузевого й територіального поділу праці. Відповідно до закону порівняльних переваг територія спеціалізується на виробництві та продажі тих товарів і послуг, які їй обходяться відносно дешевше, і закупає ті, які на інших територіях порівняно дорожче або їх взагалі немає.

У сфері громадського харчування закупівля вихідних (тобто сирих) продуктів, забезпечення та розміщення гостей у засобах розміщення повинні діяти за законом порівняльних витрат – кожна територія спеціалізується на створенні тих вихідних товарів і послуг, по яких її витрати більш низькі, хоча по абсолютній величині вони можуть бути іноді і трохи більшими, ніж у конкурентів [30, с. 29]. Володіння перевагами, що дозволяють забезпечити відносно більш низькі витрати виробництва підприємств гостинності є передумовою для завоювання даною територією або галуззю сильних ринкових позицій, тобто для її конкурентоспроможності. Крім того, територія може мати порівняльні переваги не тільки для існуючих форматів підприємницьких структур, але і у нових для себе форматах. Зустрічаючись з внутрішньогалузевою конкуренцією, такі заклади готельного бізнесу часто виявляються не в спроможності самотійно подолати труднощі періоду становлення. Однак якщо полегшити їхній розвиток на первісному етапі, наприклад, за допомогою пільг або введення протекціоністських цін і тарифів, то нові підприємства зможуть згодом стати конкурентоспроможними.

На початковому етапі розвитку будь якої нової галузевої сукупності суб'єктів підприємницької діяльності в умовах відкритого ринкового

господарювання зустрічаються зі значними перешкодами, подолання яких вимагає суттєво більших зусиль, ніж розвиток уже наявних і діючих на цій території готельних закладів.

Безпосередньо виміряти порівняльні переваги неможливо, тому у ряді робіт провідних науковців запропоновано кілька непрямих методів. Одним з найбільше часто використовуваних є метод, побудований на пропозиції: чим нижчі витрати підприємства у галузі або на території, тим більшими перевагами володіє воно стосовно конкурентів.

Виходячи з теорії порівняльних переваг, дати оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності у загальному вигляді важко, оскільки наявні переваги характеризують конкурентоспроможність не тільки конкретного підприємства готельного бізнесу, але й усієї галузевої або територіальної сукупності. Методична незавершеність даного підходу була передумовою для розроблення, у межах теорії порівняльних переваг, інших способів вирішення проблеми. У цьому випадку розглядається кінцевий результат взаємодії підприємства з надання тимчасово місця перебування з ринком громадського харчування у відношенні досягнення підприємством яких-небудь цілей – обсягу прибутку, норми прибутку, числа клієнтів, рівня продажів, частки на ринку тощо. І якщо які-небудь результати, прийняті за критерій конкурентоспроможності, досягаються, то з цього випливає, що розглянуті підприємства готельного господарства або їх організаційна сукупність тією чи іншою мірою володіють конкурентоспроможністю.

Самостійним підходом дослідження конкурентоспроможності є методи оцінювання конкурентоспроможності готельних підприємств, що базуються на теорії рівноваги фірми та галузі А. Маршала, а також теорії факторів виробництва [9, с. 490]. У цьому випадку під рівновагою розуміється такий стан, коли у господарюючого суб'єкта не існує стимулів для переходу в інший стан, тобто для зміни обсягу виробництва, зміни своєї частки ринку тощо.

В умовах рівноваги підприємств (при досягненні максимально можливого обсягу випуску та продажу товарної продукції клієнтам, незмінному характері

попиту та рівні розвитку на даному ринку готельного бізнесу) кожний з факторів виробництва використовується з однаковою й одночасно найбільшою віддачею. При цьому у готельного закладу відсутній і надприбуток, обумовлений дією якого-небудь серед факторів виробництва, і, отже, у сторонніх фірм немає стимулів для виходу на цю територію.

Можливість для розширення випуску продукції з'являється для сервісного підприємства у тому випадку, коли який-небудь фактор виготовлення використовується не повністю, а існуючі масштаби виробництва не забезпечують мінімуму витрат. Критерієм же конкурентоспроможності у межах даного підходу слугує наявність у підприємства таких факторів виробництва та надання послуг, які можуть бути використані з кращою, ніж в інших конкурентів, продуктивністю [38, с. 95].

Оцінювання конкурентоспроможності готельних закладів на основі теорії рівноваги та факторів виготовлення хоча і використовується у відношенні окремих підприємств галузевої й територіальної сукупності, однак все-таки має істотні обмеження [20, с. 75]. По-перше, теорія рівноваги була розроблена для дослідження процесів розвитку територій і галузей в умовах розробленої конкуренції, тобто при наявності значної кількості гравців на ринку або у галузі, можливості вільного доступу інших фірм на територію або у галузь, однорідності продукції та послуг, створеного знання ринку покупцями та продавцями, а також повної мобільності факторів виробництва між галузями та фірмами. По-друге даний метод будується на основі теорії, яка припускає, що галузі в результаті свого розвитку повинні перейти до стану рівноваги. Але такий стан у сфері громадського харчування практично не спостерігається, що зв'язується із впливом різного рівня платоспроможності населення, під дією якого змінюються попит, рівень розвитку готельних підприємств і умови їх діяльності. Внаслідок цього для конкретної готельної фірми оцінювання конкурентоспроможності, виходячи з теорії рівноваги, виявляється важко застосовною.

В основі підходу, що опирається на теорію ефективної конкуренції

лежать вимоги по розробленні критерію для визнання наявного у галузевій або територіальній сукупності рівня конкуренції достатнім для підтримання високої ефективності виробничо-господарської діяльності закладу готельного господарства.

Прихильники цього підходу вважаються, що при аналізі конкуренції мова повинна йти насамперед про суперництво закладів гостинності, тому що саме з їхньої діяльності складається в остаточному підсумку положення їх галузевої або територіальної сукупності. У цьому випадку основним інструментом аналізу конкурентоспроможності галузі стає порівняння положення підприємств, що входять у сукупність із конкуруючими суб'єктами на базі показників, які застосовуються у відношенні окремого підприємства.

У межах цієї території існує два основні підходи до визначення критерію оцінювання конкурентоспроможності: структурний і функціональний.

Згідно зі структурним підходом, оцінювання положення може бути зроблена виходячи зі знання рівня монополізації галузевої або територіальної сукупності суб'єктів підприємницької діяльності, тобто концепції виробництва та капіталу, і бар'єрів для, що знову вступають на цей ринок підприємств. До основних перешкод на шляху нових конкурентів, звичайно, відносяться: економічність великомасштабного, ступінь диференціації продукції й послуг, абсолютні переваги у витратах в існуючих підприємств гостинності, розмір капіталу, необхідний для організації ефективної діяльності цих суб'єктів.

Згідно з працями вчених у галузі маркетингу, можливості завоювання підприємством нового ринкового сегмента у сфері готельного бізнесу залежать не тільки від внутрішніх факторів, але й від складних на ринку обставин, при цьому виділяють наступні фактори, які виявляють впливу на інтенсивність конкуренції й тим самим впливають на рівень конкурентоспроможності готельних закладів:

- потенційна місткість ринку;
- темпи росту ринку;
- територіальна доступність ринку;

- вид товару й послуг;
 - вхідні бар'єри (необхідні інвестиції, державне регулювання);
 - однорідність ринку;
 - структура галузі або конкурентні позиції підприємств;
 - ступінь залучення підприємств у дану галузеву сукупність;
 - можливість технологічних нововведень і організаційно-технологічних нововведень;
- рівень конкуренції підприємств (у їхній галузевій або територіальній сукупності) [14, с. 98].

Другим підходом визначення критерію ефективної конкуренції служить функціональний підхід. Головну роль тут відіграють економічні показники діяльності готельних закладів: співвідношення витрати-ціни, завантаження виробничих потужностей, обсяги випуску продукції та послуг, норма прибутку тощо. Даний метод дозволяє у певних межах робити висновки щодо всієї сукупності. Прикладом визначення конкурентоспроможності галузевої сукупності готельного бізнесу може слугувати діяльність відомої консультативної американської фірми “Данн енд Бредстріг”, яка розраховує на підставі показників ринкової діяльності, узагальнених даних для галузі. У цьому випадку предметом аналізування, як правило, виступають три головні групи показників.

У першу групу включають показники, які відображають ефективність виробничо-торговельної діяльності готельних підприємств: відношення чистому прибутку до чистих продажів, відношення чистого прибутку до чистої вартості матеріальних активів, відношення чистого прибутку до чистого обігового капіталу.

У другу групу показників входять: відношення чистих продажів до чистої вартості матеріальних активів, відношення чистих продажів до чистому обіговому капіталу, відношення чистих продажів до вартості продовольчих запасів, відношення основного капіталу до вартості матеріальних активів, відношення продовольчих запасів до чистого обігового капіталу.

Показники другої групи характеризують стан виробничо-господарської діяльності підприємств галузі гостинності – в основному інтенсивність використання основного й обігового капіталу.

Третю групу становлять показники, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємств гостинності: відношення обігового капіталу до поточного боргу (погашеному протягом 1 року), період оплати поточних рахунків, відношення поточного боргу до вартості матеріальних активів, відношення загального боргу до вартості матеріальних активів, відношення поточного боргу до вартості матеріально-виробничих запасів, відношення довгострокових зобов'язань до чистого обігового капіталу, показник ділової активності. Функціональний підхід дозволяє оцінити конкурентоспроможність окремих підприємств або їх сукупність. У цьому випадку також застосовуються показники стосовно, звичайно, до окремої фірми. Це продуктивність праці, розрахована як відношення величини додаткової вартості до загальної кількості зайнятих в організації, відношення чистої доданої вартості до кількості зайнятих в організації.

Порівняння названих показників характеризує ступінь конкурентоспроможності всієї сукупності й вхідних у неї окремих фірм. Як правило, у досить великих і диверсифікованих підприємств дані показники можуть різнитися по окремих видах діяльності або підприємствам в 2-3 рази, що вказує на відсутність на одному з них необхідної ефективності виробництва. Крім того, порівняння загальної продуктивності праці розглянутого суб'єкта підприємництва з іншої у даній галузевій сукупності дозволяє з'ясувати, яке місце воно займає по відношенні до її конкурентів у галузевій сукупності. У сучасних умовах розрив у продуктивності праці у 10% і більше виявляє у собі загрозу конкурентоспроможності. У межах даного підходу додатково використовуються такі показники, як рентабельність інвестицій і норма прибутку. Розглянутий підхід застосовується консалтинговими фірмами у США і країнах західної Європи [3, с. 8].

У межах цього підходу оцінювання рівня конкурентоспроможності

підприємств готельно-ресторанного бізнесу погоджується з показниками якості продукції, що випускається, і надаваних послуг засобами тимчасового перебування. Суб'єктивне оцінювання якості, як правило, дається окремим споживачем, виходячи з його власних вимог, пропонує для товару та доляпослуги. Більш зважене оцінювання – врахування думки великого кола споживачів даного товару. Об'єктивний підхід до оцінювання якості припускає порівняння товару розглянутого продуцента з аналогічними готовими продуктами Псоп-Конкурентів. Порівняння найчастіше здійснюється на підставі зіставлення ряду параметрів обох продуктів або послуг, що відображають їх рецептно-технологічні й споживчі властивості.

Оцінювання конкурентоспроможності у межах цього підходу здійснюється “методом профілів”. Він базується на положенні теорій маркетингу й використовується консультативними фірмами Західної Європи. Виявляються різні критерії задоволення запитів споживачів стосовно до якого-небудь продукту, встановлюється їхня ієрархія й порівняльна важливість у межах того спектра характеристик, які в стані помітити й оцінити споживач, проводиться порівняння рецептно-технологічних і фінансово-економічних характеристик готові з аналогічними продуктами конкурентів. Оцінювання носить багатоетапний характер.

На першому етапі встановлюється сегмент ринку готельного бізнесу, що існує для даного продукту і які існують вимоги ринку. Для кожного ринку необхідно встановити, наскільки задовольняються його вимоги конкуруючими на ньому товарами в порівнянні з ідеальним продуктом, який праг би мати споживач. Інформація на даному етапі збирається на основі опитування досить представницьких груп споживачів. Потім вирішується питання: яким повинен бути створений продукт, щоб його можна було продавати з максимальною рентабельністю. На останньому етапі аналізується робота торговельного підрозділу підприємства і всієї товаровиробничої мережі у порівнянні з аналогічними підрозділами конкурентів. Мета даного етапу – оцінювання рівня клієнтоорієнтованості та розроблення пропозицій по її розвитку.

Усі методи цієї групи не містять простих і однозначних критеріїв, які дозволяли б дати оцінювання конкурентоспроможності готельних закладів. Якщо практично мети економічних досліджень дають можливість побудувати й обчислити порівняльні показники для одного або декількох товарів, то у випадку диверсифікованого виробництва такі розрахунки стають технічно й економічно не доцільні. Тому при використанні цього підходу застосовуються непрямі узагальнені показники, що знижує його теоретичну й практичну цінність.

Оцінювання конкурентоспроможності на основі динаміки бізнес-процесів підприємств опирається на концепцію життєвого циклу товару й технологію його виробництва. Відомо, що у бізнес-діяльності суб'єктів підприємницької діяльності будь який товар або технологія з моменту його появи на ринку та до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу, які містять у собі: створення, впровадження, зростання, спад і вихід з ринку. Іноді виділяються додаткові етапи життєвого циклу, що є по суті уточненням основної градації. На кожному етапі продуцент може реалізувати товар або продукт, зроблений за даною технологією у тих або інших масштабах, що об'єктивно відображається займаною часткою на ринку та у динаміці продажів, а також ефективності готельних підприємств [11, с. 167].

Оцінювання конкурентоспроможності, як одна серед функцій управління, повинне враховувати, з одного боку, комплексний характер руху готового товарного продукту та послуги від виробника до споживача, а з іншого – системність підприємства готельного господарства, як цілісної системи, яка володіє властивостями, відсутніми у конкуруючого виробника та продавця. Виконане нами аналізування оцінювання конкурентоспроможності показало наявність у теорії та на практиці великої кількості підходів до оцінювання застосовуваних методів. Вони різняться: за об'єктами оцінювання (оцінювання продукції та послуг, і оцінювання всього підприємства), за застосовуваними показниками та критеріями, а також за професійних інтересах самих оцінювачів (менеджери, підприємці, маркетологи тощо).

2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКА ЧАСТИНА АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ХОСТЕЛУ “У ПОТТЕРА”

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства готельного господарства

Об'єктом дослідження виступає готель-хостел “У Поттера” – комфортабельний та затишний заклад сфери гостинності, зручно розташований у центральній частині міста. Він знаходиться за адресою: м. Тернопіль, вул. Перля, 1 А. Підприємство відповідає усіма зобов'язаннями та особисто несе ризики збитків, пов'язаних з господарською діяльністю у готельному господарстві. Підприємство сфери гостинності має власне відокремлене майно, може від свого імені здобувати та здійснювати майнові й особисті немайнові права, мати обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді.

Вагомі переваги закладу гостинності “У Поттера” – велика кількість спальних місць, наявність сучасної розважальної зони, недороге проживання.

Головні характеристики готельного хостелу:

- 30 спальних місць;
- безкоштовний WI-FI;
- працівники цілодобової стійки реєстрації володіють англійською, польською та українською мовами;
- номери готельного хостелу оснащені кавоваркою та шафою для одягу, у деяких номерах є кухня з мікрохвильовою піччю;
- практикується щоденне прибирання.

У міні-готелі діє лінійно-функціональна структура управління, що, у свою чергу, поділяється на управління вищої ланки, управління середньої ланки та управління нижчої ланки. До управління вищої ланки належать: генеральний

директор, заступник директора. До управління середньої ланки належать: менеджер розміщення та бронювання, адміністратор, головний бухгалтер, головний економіст. До управління нижчої ланки належать: старша покоївка. Функції персоналу готельного підприємства “У Поттера” наведено у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Функції управління на підприємстві готельного типу

№ п/п	Назва посадової особи, підрозділу готельного підприємства	Функції посадової особи, підрозділу готельного підприємства
1	2	3
1.	Генеральний директор	Здійснює керівництво виробничо-господарською діяльністю готельного хостелу згідно з чинним законодавством. Організовує роботу та взаємодію структурних підрозділів для приймання та обслуговування громадян, які прибули для тимчасового проживання у закладі. Контролює вчасність і правильність розрахунку з громадянами за проживання, послуги бронювання номерів (місць) за цінами та тарифами, які встановлено у готельному закладі.
2.	Заступник директора	Здійснює керівництво діяльністю готельного хостелу згідно з чинним законодавством при відсутності генерального директора, або за його вказівками. Організовує роботу та взаємодію структурних підрозділів для приймання та обслуговування громадян, які прибули для тимчасового проживання у готельному закладі.
3.	Менеджер розміщення та бронювання	Контролює роботу працівників служби розміщення готельного хостелу. Забезпечує достовірне та своєчасне подання звітності про результати фінансово-господарської діяльності служби розміщення готельного хостелу. Організовує контроль за своєчасною та якісною підготовкою номерів і місць перед заселенням, якістю періодичного та комплексного прибирання номерів. Організовує облік осіб, що проживають у міні-готелі. Щодня складає відомості про завантаженість готельного хостелу за поточну добу та наявність вільних місць. Вживає заходів щодо вирішення конфліктних ситуацій між особами, які проживають у закладі гостинності, та персоналом. Організовує складання актів на зіпсоване або знищене особами, що проживають у готельному хостелі, майно для матеріального відшкодування винними збитків відповідно до чинного законодавства.
4.	Адміністратор	Організовує та розвиває роботу з клієнтами, веде їх реєстрацію. Організовує ефективний продаж готельних послуг. Контролює та зберігає цінності. Вирішує всі спірні питання клієнтів закладу. Аналізує записи у книзі відгуків і пропозицій, вживає заходів самостійно або через адміністрацію готельного хостелу. Веде журнал реєстрації іноземних громадян, адресного столу, книгу передачі зміни.

продовження табл. 2.1

1	2	3
5.	Головний бухгалтер	Дотримання на підприємстві встановлених єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку, складання та подання в установлені терміни фінансової звітності; організацію контролю за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій.
6.	Головний економіст	Керує науково-економічним та організаційно-економічним забезпеченням діяльності готельного підприємства. Розробляє й організовує впровадження заходів щодо підвищення продуктивності, ефективності та рентабельності виробництва, якості продукції, зниження собівартості, забезпечення зростання продуктивності праці, досягнення ефективних результатів за умов раціоналізації витрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Координує діяльність економічних підрозділів підприємства щодо складання перспективних планів роботи в умовах конкуренції згідно з укладеними господарськими договорами, розроблення поточних планів з необхідними обґрунтуваннями та розрахунками, організаційно-технічних заходів з удосконалення господарського механізму, економічної діяльності, виявлення та використання резервів виробництва.
7.	Старша покоївка	Здійснює прибирання та провітрювання номерів незалежно від того, зайняті вони або вільні. Постійно утримує у чистоті житлові номери, санвузли й інші приміщення, замінює постільну білизну та рушники. Прибирання вона зобов'язана здійснювати у суворій відповідності з технологією прибирання, дотримуючись інструкцій і встановленого порядку заміни білизни. При виклику до проживаючого потрібно негайно з'явитися у номер, прийняти доручення та забезпечити його виконання, відповідає за зберігання білизни та іншого м'якого інвентарю, веде облік майна, що знаходиться у білизняній, видає чисту білизну покоївкам і приймає від них брудну, стежить за своєчасним ремонтом білизни, перевіряє її стан, готує до списання те, що прийшло в непридатність, здає білизну до пральні і приймає її після прання. Старша покоївка також контролює роботу інших покоївок.

Основні служби готельного хостелу “У Поттера” складаються з: служби правління, адміністративно-управлінського персоналу, бухгалтерії, служби прийому та розміщення, служби управління номерним фондом, служби готельного господарства, технічної служби.

Готельний заклад “У Поттера” очолює генеральний директор, призначуваний засновником на контрактній основі. Директор діє на принципах

єдиноначальності, самостійно визначає структуру підприємства, штат, вирішує всі питання діяльності засобу розміщення, застережені Статутом, призначає на посаду керівників структурних підрозділів і звільняє їх від посади.

Під конкурентоспроможністю готельної послуги розуміється володіння властивостями, що створюють переваги для готельного закладу перед іншими суб'єктами ринку, її здатність забезпечити комерційний успіх в умовах конкуренції. Конкурентоспроможність готельного хостелу “У Поттера” припускає наявність комплексу споживчих характеристик, які відповідають конкретним запитам потенційним клієнтів у розглянутий період (рис. 2.2). Ці запити і їх вагомість мають тенденцію до зміни у часі, а також залежно від особливостей і характеру споживачів.

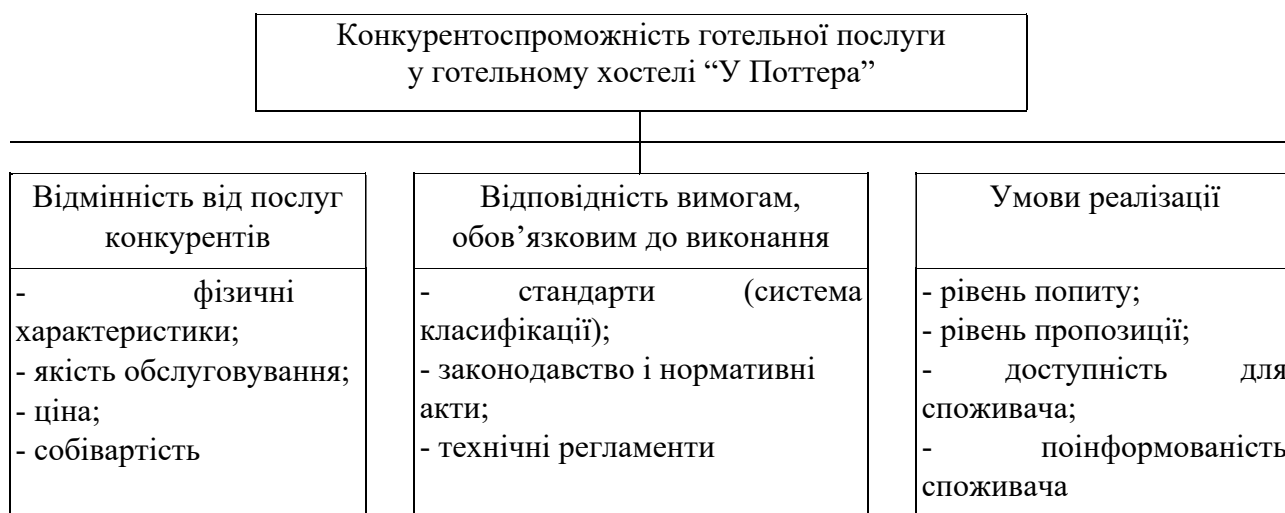


Рис. 2.1. Фактори, що визначають конкурентоспроможність готельної послуги у готельному хостелі “У Поттера”

Істотним фактором забезпечення конкурентоспроможності готельної послуги є її відповідність вимогам, обов'язковим для виконання: нормативним параметрам, установлюваним діючими міжнародними та регіональними стандартами, нормативними актами, технічними регламентами. Якість послуг, надаваних міні-готелем “У Поттера”, формує його імідж на ринку засобів тимчасового розміщення, який, у свою чергу, забезпечує певний рівень лояльності споживачів і фактичні фінансові результати діяльності. Динамічний

характер показника конкурентоспроможності обумовлює його застосовність лише до конкретного моменту часу з урахуванням змін ринкової кон'юнктури. Конкурентоспроможність досліджуваного готельного підприємства базується на трьох основних принципах:

- комплексність конкурентоспроможності послуги, що полягає у тому, що при її оцінці враховується вся сукупність критеріїв, що визначають особливості послуг-конкурентів;

- відносність конкурентоспроможності, що припускає порівняльний характер її оцінювання з критеріями послуг, прийнятими за базові;

- соціальна адресність конкурентоспроможності, що визначається ступенем задоволення за допомогою послуг-конкурентів потреб конкретних соціально орієнтованих сегментів споживачів.

Оцінювання конкурентоспроможності готельного хостелу “У Поттера”, потенційних можливостей зміцнення його ринкового положення припускає порівняльне аналізування з готелями-конкурентами малої місткості по наступних напрямках:

- оцінювання коефіцієнта середнього завантаження номерного фонду;
- ступінь впливу на завантаження номерного фонду сезонних факторів;
- середня собівартість номерів різних категорій;
- середня прибутковість номерів різних категорій;
- цінові й якісні відмінності;
- чисельність обслуговуючого персоналу на один номер;
- додаткові послуги, їх асортименти, обсяг і ціни;
- аналізування частки ринку по різних групах споживачів.

Сучасні виклики формують нові особливості побудови хостелів. Пперш за все, це переорієнтування їх з багатомісних номерів в одномісні та менші з кращою комфортністю. Сьогоднішній споживач надто вибагливий, тому слід враховувати це, формуючи місця у даному готелі-хостелі. Пропонується сформувати три типи номерів: багатомісний номер (4 особи) – кількість 1 шт.;

одномісний номер (1 особа) – кількість 5 шт.; сімейний номер (2 або 3 особи) – кількість – 1 шт.

Кредо готелю-хостелу – доступні послуги – низькі ціни!!! Основними видами послуг є наступний пакет послуг щодо проживання:

- багатомісний номер (звичайний), за добу;
- одномісний номер, за добу;
- одномісний номер із додатковими послугами (душ, кухня), за добу;
- багатомісний номер (звичайний), за місяць;
- одномісний номер, за місяць;
- одномісний номер із додатковими послугами (душ, кухня), за місяць;
- сімейний номер, за добу;
- сімейний номер, за місяць.

Отже, сучасні вимоги ринку оренди житла вимагають створення комфортних умов для клієнтів. У даному випадку, логіка створення готелю-хостелу обумовлюється збільшенням параметрів комфорту при забезпеченні зростання цін на асортимент послуг, при чому вони повинні бути доступними для пересічного громадянина. Тільки при таких умовах спостерігатиметься максимізація попиту на усі номери. Оцінюючи якість послуг, здійснимо порівняння їх конкурентоспроможності та основні результати представимо у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Конкурентоспроможність послуг готельних хостелів на ринку м. Тернопіль

№ п/п	Показники	Готельний хостел “У Поттера”	Хостел “Maverick”	Хостел “Faynuu Hostel”	Тернопіль хостел
1.	Якість продукції	+	+	+	+
2.	Ціна	++	+	++	+
3.	Інтер’єр	+	++	+	++
4.	Якість обслуговування	++	+	+	+

Як бачимо з вище представленої таблиці, основні акценти досліджуваного тимчасового засобу розміщення на ринку м. Тернополя – це ціна та якість обслуговування. Досліджуваний готельний заклад саме за рахунок даних параметрів виграватиме серед хостелів-конкурентів. Щодо якості послуг, то заслуговує на оцінку “відмінно”. Можливості підвищення конкурентоспроможності послуг: розширення асортименту послуг у готельному хостелі; зробити накопичувальну систему знижок постійним клієнтам; зменшення собівартості послуг; підвищення якості обслуговування (орієнтування на досвід зарубіжних країн).

У готельному хостелі “У Поттера” можна орендувати апартаменти подобово на будь який термін від 1 дня до місяця. Номер можна забронювати на сайті або зателефонувати. Оплата проводиться готівковим і безготівковим способами, також гостям, що перебувають у відрядженні, за бажанням виписується бланк строгої звітності.

Затишні номери оснащені кондиціонерами, тапочками, телевізором, феном, загальною кухнею та багатьом іншим, мають усе необхідне для комфортного проживання, а сам міні-готель пропонує різноманітний асортимент додаткових послуг, що супроводжують приємний та цікавий відпочинок або успішну ділову поїздку: безкоштовний Wi-Fi, паркінг, трансфер, організація індивідуальних екскурсій.

Готельний заклад використовує програми винагороди своїх постійних клієнтів, які засновані на нагромадженні кількості відвідувань готельного хостелу в якості гостюючих. Для залучення клієнтів у закладі готельного господарства існує система знижок: при другому відвідуванні надається знижка 5%, при третьому й наступних – 10%. Основний контингент гостей підприємства сфери гостинності – люди, що приїхали у відрядження по роботі та діти, що займаються спортом. Міні-готель надає гостям комплекс послуг не тільки по розміщенні, але й побутових і спортивним послугам.

Характеристику послуг та вимог споживачів готельного закладу представимо у табл. 2.3.

Послуги готельного хостелу “У Поттера” та її характеристика

Послуги	Споживачі та їх характеристика	Вимоги до послуг	Можливості забезпечення
Послуги проживання	Місцеві жителі, студенти, гості міста	Висока якість, помірна ціна, можливість швидкого замовлення та оплати за послугу	Кваліфікований обслуговуючий персонал, пост-термінал для розрахунків, сайт для замовлення

Як бачимо з табл. 2.3, акцент розвитку готелю-хостелу “У Поттера” на ринку м. Тернополя робиться на високу якість надання послуг за рахунок кваліфікованого персоналу, помірних цін та доступності послуг для місцевих жителів, студентів та гостей міста, швидке замовлення та швидка оплата за отриманні послуги.

Усі працівники підприємства готельного бізнесу повинні мати охайний і не зухвалий вигляд, не яскравий макіяж. Персоналу, що контактує з клієнтами, необхідно мати знання етики спілкування, знання міжнародної (англійської) мови. Оскільки у закладі немає конкретної форми, до працівників пред’являються вимоги до одягу: діловий стиль, білий верх і чорний низ. Верх повинен бути з коміром і без глибокого вирізу, низ не повинен бути коротким. Зачіска повинна бути з охайно прибраним волоссям. Головною ланкою обслуговування є ресепшен – службовець для виконання посадових обов’язків адміністратора.

Далі було здійснено оцінювання роботи працівників. Робота персоналу у значній мірі впливає на враження від готельного хостелу, тому є найважливішою складовою обслуговування. Більшість гостей випереджувально бронюють своє перебування, тому зроблено оцінювання роботи служби бронювання. Результати у вигляді усереднених оцінок наведено на рис. 2.2., і вони свідчать про досить ефективну роботу службовців міні-готелю, крім зручності бронювання.

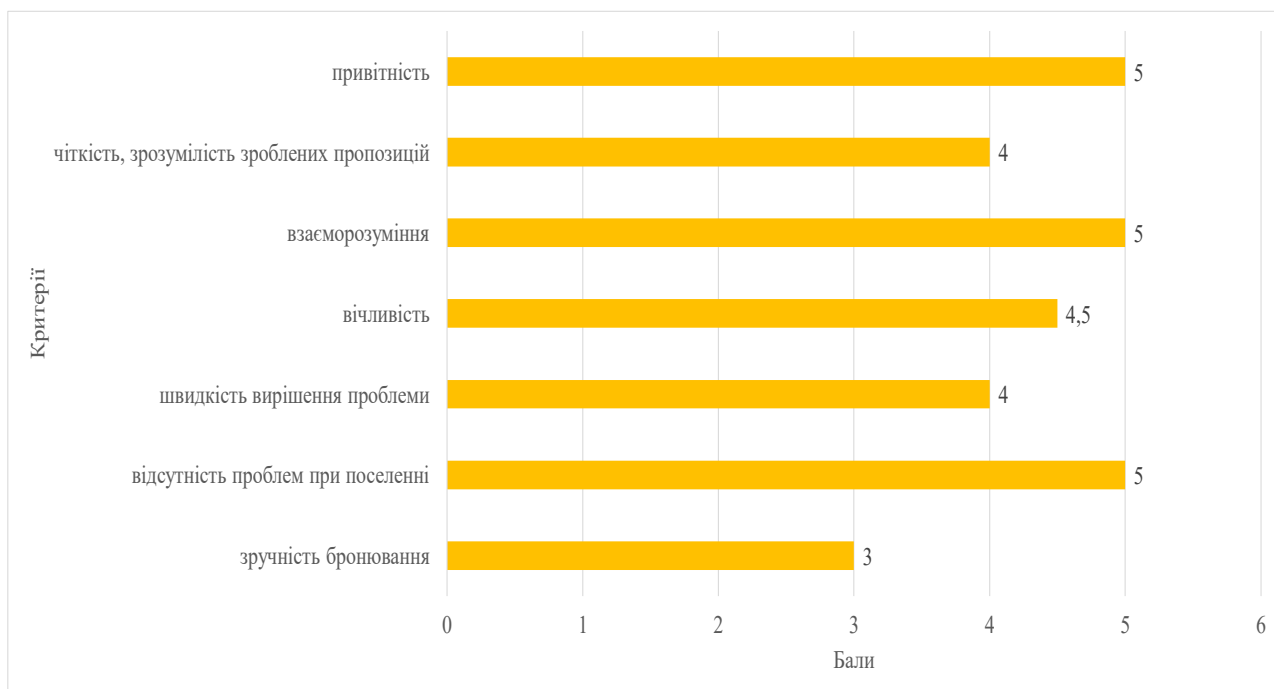


Рис. 2.2. Оцінювання роботи служби бронювання у міні-готелі

Гості вважають незручним бронювання по телефону, їм було б зручніше зробити бронювання самостійно на сайті готельного хостелу, обравши один з найбільш зручних варіантів. Схожі варіанти бронювання сьогодні активно використовують багато готелів, і клієнти готельного хостелу “У Поттера” з ними знайомі, тому пранули б мати таку можливість і у досліджуваному підприємстві готельного господарства. Бал “4” гості поставили позиціям “швидкість вирішення проблем”, а також “чіткість, зрозумілість зроблених пропозицій, питань”, що виходять від менеджера у ході бесіди з потенційним гостем. Проведене спостереження за роботою працівників за стійкою розміщення. Протягом 4-х годин збиралися дані про роботу даної служби та ставилися оцінювання дій персоналу при звертанні до них гостей. Усього за цей час до стійки підійшли 16 гостей. Результати спостережень зведено у табл. 2.4.

Оцінювання дисциплінарної поведінки службовців показало, що вони не завжди поведуться належним чином, не завжди охайні та коректні, майже у половині випадків персонал не виявляв гостям привітності та вічливості. Ці обставини свідчать, що персонал потребує коректування поведінки, а також навчання.

**Результати спостереження за роботою працівників
стійки розміщення готельного закладу**

Зовнішній вигляд персоналу	Так	Немає	Складно відповісти
Персонал стійки одягнений в уніформу й охайний	11	3	3
Стілка адміністратора чиста та у порядку	13	2	1
У працівника є значок з іменем	16		-
Персонал, що є, проявляє дружнє відношення та ввічливість	10	-	6
Персонал, що обслуговує, говорить чітко, посміхається та здійснює контакт на рівні очей	7	3	6
Персонал, що обслуговує, перебуває у належному вигляді, не складає руки на груди та не тримає їх у кишенях	10	2	4
Персонал не відволікається на особисті розмови та поводить належним чином	10	6	-
Персонал засобу тимчасового розміщення не веде особисті розмови й оперативно реагує на потреби гостей	11	5	-

Останнім питанням усім учасникам опитування було запропоновано дати свої рекомендації з покращення обслуговування у номерах, відповівши на запитання: “Що, на Ваш погляд, слід зробити, щоб поліпшити обслуговування”? Допускалося більше 1 відповіді. Відповіді на це питання представлені на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Структура відповідей гостей про напрямки покращення обслуговування гостей у номерах готельного хостелу “У Поттера”

Структура відповідей про напрямки підвищення обслуговування гостей у номерах готельного хостелу ‘У Поттера’ виявила, що 76% гостей вважають за необхідне підвищувати культуру обслуговування, 73% гостей прагнули б мати можливість отримання харчування у номер, також велика кількість гостей висловилися за введення сніданку по типу “шведський стіл” (55%).

Дослідження прийнятої системи обслуговування дозволяє виділити в якості проблем обслуговування: недостатню кваліфікація персоналу; невисоку культуру обслуговування; відсутність обслуговування у номерах харчуванням; відсутність налагодженої системи взаємин з клієнтами по виявлених їх думках щодо обслуговування. Враховуючи отримані результати аналізування з урахуванням думки гостей, для вдосконалювання обслуговування та підвищення ефективності діяльності номерів пропонується комплекс заходів:

- щодо поліпшення якості послуг: внутрішнє навчання персоналу та впровадження оцінювання задоволеності гостюючих послугами;

- щодо підвищення рівня сервісу: впровадження системи управління взаєминами з клієнтами; впровадження енергозберігаючих технологій і впровадження обслуговування у номерах;

- щодо створення “Банку ідей” – індивідуальних пропозицій, у який працівники могли б внести свої пропозиції та ідеї.

Проведене аналізування фінансових показників міні-готелю дозволяє зробити висновок про те, що, не дивлячись на збільшення чисельності гостей у 2022 р., є зниження рентабельності діяльності.

Оцінювання власних можливостей готельного хостелу містить у собі аналізування номерного фонду по категоріях, стану основних фондів, можливості модернізації та реконструкції. У порівнянні з конкурентами оцінюються два взаємозалежні фактори – місце розташування та спеціалізація підприємства. Істотне значення має рівень туристської інфраструктури у регіоні: кількість готельних підприємств, місткість номерного фонду, матеріально-технічний стан, плани будівництва нових готелів, наявність об’єктів залучення туристів, транспортна інфраструктура у регіоні тощо.

Для оцінювання власних конкурентних можливостей можуть використовуватися як кількісні, так і якісні показники. До найбільш об'єктивних кількісних показників можна віднести наступні:

- характеристика номерного фонду (кількість, категорії, розташування, устаткування);
- обсяг пропонованих додаткових послуг;
- кількість і місткість точок громадського харчування;
- площа й устаткування номерного фонду;
- ціни пропозиції, розміри й умови знижок тощо.

Якісні характеристики носять більш суб'єктивний характер, для оцінювання реального рівня їх сприйняття гістьми необхідні спеціальні методи збору інформації: опитування, анкетування, увага до скарг і зауважень клієнтів, наявність зворотного зв'язку з обслуговуючим персоналом. До якісних характеристик слід віднести:

- рівень цінності послуг для клієнтів;
- імідж готельного хостелу, його репутація, сприйняття клієнтами;
- естетичні якості будинку, території, приміщень;
- рівень чистоти, безпеки, гостинності тощо.

Необхідно забезпечити відповідність оплати праці ключовим принципам управління якістю. Оплата повинна залежати від успіхів усієї команди, бути пропорційною цим успіхам. Навички та знання, що відповідають потребам і очікуванням клієнтів готельного хостелу, доцільно також оплачувати. Система оплати праці повинна забезпечувати мотивацію до надання якісної готельної послуги.

Задоволеність споживача та задоволеність персоналу – дві взаємозалежні категорії. Необхідне формування партнерських відносин між керівництвом готельного хостелу й обслуговуючим персоналом, тому що саме персонал, що безпосередньо працює з гістьми, доносить до них політику готельного хостелу та забезпечує рівень якості сервісу. Важливий також системний моніторинг ступеня задоволеності персоналу готельного хостелу. Регулярні опитування,

тестування, інтерв'ю, збір думок у цільових групах дозволяють вчасно відслідковувати думку колективу по ключових проблемах підприємства, у тому числі, і у галузі якості надаваних послуг.

2.2. Аналізування факторів впливу на конкурентні позиції готельного хостелу “У Поттера”

Для успішного виконання всіх завдань, поставлених перед колективом міні-готелю, існує необхідність у проведенні цілеспрямованої кадрової політики. Якщо заклад гостинності має у своєму розпорядженні кваліфікованих співробітників з добре мотивованими цілями, вона здатна ефективно використовувати різні альтернативні стратегії. А якщо ні, то слід домагатися поліпшення кадрової політики, оскільки недоліки у цій галузі будуть наражати на небезпеку всю майбутню діяльність. Пропонована нами система управління мотивацією персоналу готельного закладу представлена на рис. 2.4.

Типові ключові фактори успіху (КФУ) для готельної сфери (табл. 2.5): торговельна марка; програма лояльності; рівень маркетингу та реклами; висока якість обслуговування споживачів.

Таблиця 2.5

Оцінювання ключових факторів успіху в галузі засобів розміщення малої місткості міста Тернопіль

Ключові фактори	Коефіцієнт важливості	Хостел “У Поттера”	Хостел “Maverick”	Хостел “Faunyu Hostel”	Тернопіль хостел
Впізнаваність закладу	0,2	5	5	4	5
Програма лояльності	0,2	4	3	3	3
Рівень маркетингу та реклами	0,2	5	4	3	4
Висока якість обслуговування	0,4	5	4	3	2
Інтегральний КФУ		4,75	4	3,25	3,5

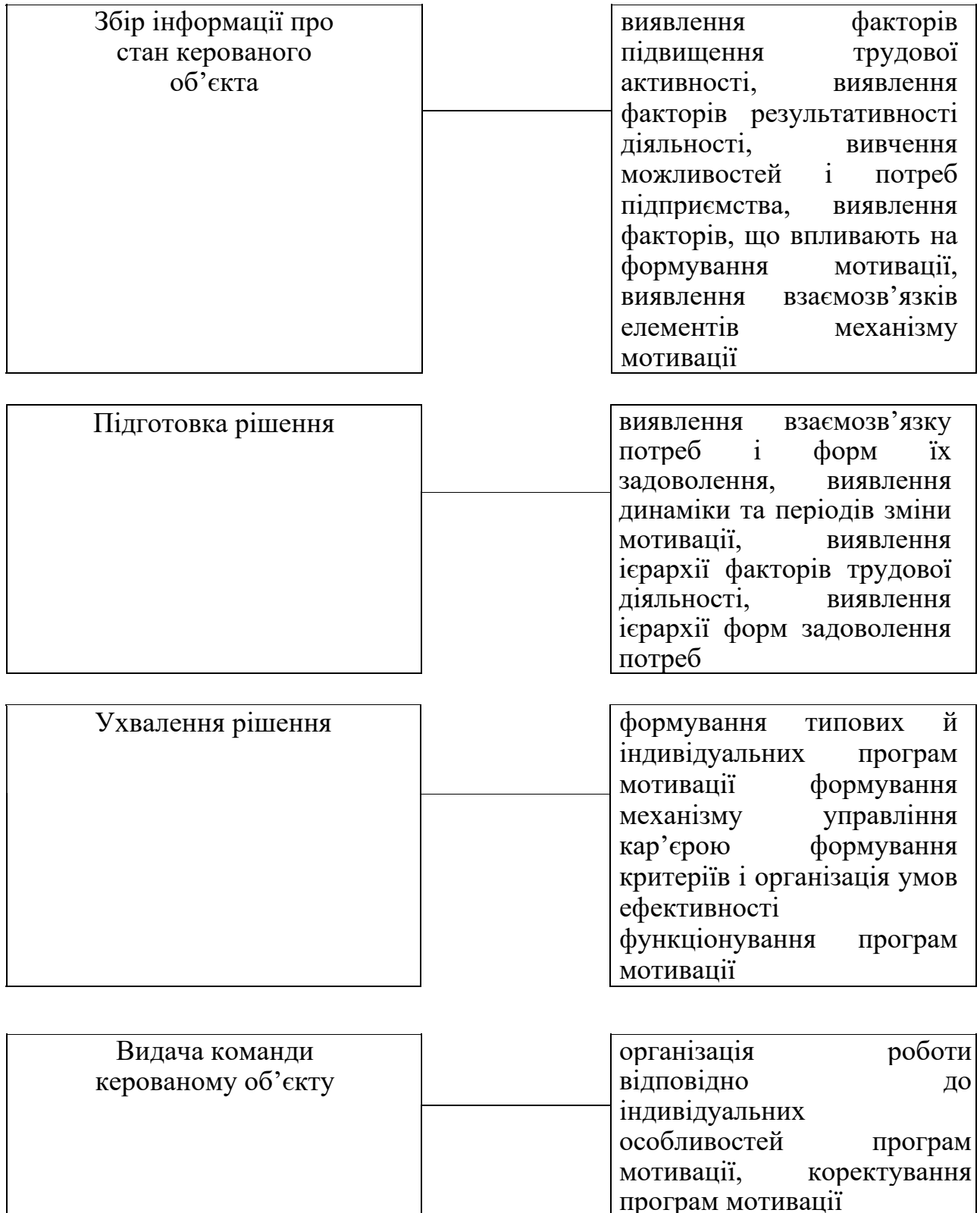


Рис. 2.4. Підсистема управління мотивацією персоналу у закладі гостинності

Як видно з табл. 2.5, найбільш значимим показником є висока якість обслуговування (0,4). Дані аналізування показали, що у групу лідерів входили підприємства сфери гостинності на місцевому рівні, що мають значні частки ринку та торговельні марки. Досліджуваний засіб розміщення має високий рівень конкурентоспроможності. У нього висока частка ринку та більш високий рівень якості обслуговування, який є головною конкурентною перевагою. Однак недостатньо ефективною є програма лояльності.

Отже, конкурентна позиція підприємства визначається його потенціалом: різними внутрішніми та зовнішніми факторами, а також запланованими цілями розвитку підприємства, а також наявними у нього можливостями їх використання та досягнення.

Готельний хостел “У Поттера” можна розглядати, як підсистему більшої системи – зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище підприємства готельного господарства можна представити у вигляді 3-х рівневої моделі (рис. 2.5).

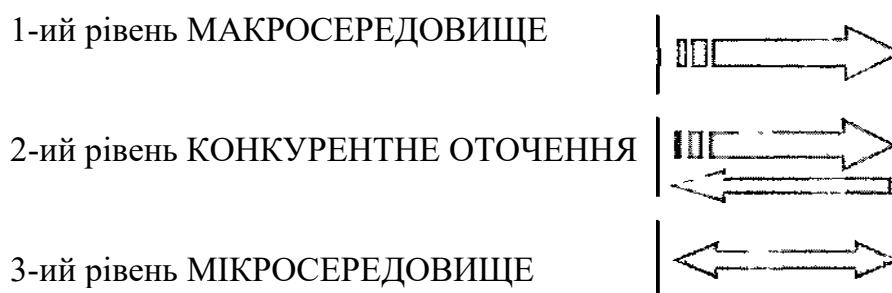


Рис. 2.5. Модель зовнішнього середовища готельного підприємства

Перший рівень (макросередовище) впливає на функціонування готельного хостелу за допомогою економічних, технологічних, політичних, соціально-культурних, природних, екологічних й інших факторів. Зворотний вплив, тобто вплив діяльності підприємства на величину цих факторів не є суттєвим. До факторів зовнішнього середовища готельного господарства, як і будь якого іншого виду сервісної організації, традиційно відносять:

- соціально-культурні – демографічна ситуація, освітній рівень,

мобільність населення, спосіб життя, традиції тощо;

- технологічні – науково-технічний прогрес, впровадження нових технологій;

- економічні – рівень інфляції, ставка рефінансування, податкова система, валютний курс, рівень розташовуваного доходу та структура споживчих видатків населення, еластичність послуг, інвестиційна привабливість національної економіки;

- природно-ресурсні – погода, клімат, рельєф і структура місцевості та інші природні ресурси;

- правові – закони та інші нормативні акти, що регулюють готельну діяльність;

- політичні – внутрішня та зовнішня політика уряду, рівень стабільності політичної ситуації.

Враховуючи різний ступінь впливу перерахованих факторів на формування та зміну середовища функціонування готельного хостелу, виділимо серед них найбільш істотні.

Зміна демографічної ситуації, що виражається у загальному “старінні” населення в Україні, збільшенні кількості працюючих жінок, кількості самотніх людей, тенденції до пізнього одруження та навчання родини, зростання рівня освіти та культури, зростання естетичних потреб і добробуту населення – передумови, що забезпечують міграцію населення з туристичними цілями, і, як наслідок, збільшують вимоги до якості готельних послуг. До позитивного впливу соціально-культурних змін також слід віднести підвищення кваліфікації персоналу готельних підприємств, розвиток професійно-кваліфікаційних структур, підвищення корпоративної культури та культури обслуговування клієнтів.

Розвиток науково-технічного прогресу дозволив скоротити час перебування на дорозі, у поїздках на тривалі відстані, забезпечити комфортне перебування мандрівників поза будинком за рахунок технічного вдосконалювання матеріальної бази готельного господарства, а також

забезпечити розвиток комунікативних можливостей підприємства у просуванні готельного продукту.

Економічні фактори значно впливають на стан зовнішнього середовища підприємства, з яких особливо слід виділити розташовувані доходи населення, тому що саме ними визначають вибір клієнтом готельного закладу певної цінової категорії, а також можливість подорожі у цілому.

Сильні ринкові позиції постачальників товарів і матеріалів для готельної галузі, їх можливість завищувати ціни на свою продукцію, відсутність зацікавленості у підвищенні якості товарів і послуг, можуть бути обумовлені рядом причин:

- монополізм;
- відсутність потенційних постачальників товарів-субститутів;
- готельний бізнес не є суттєвим партнером для підприємства-постачальника;
- продукція постачальника є необхідною для функціонування готельного господарства;
- постачальник забезпечує різноманітний асортимент товарів, необхідних для готельного підприємства;
- наявність “картельної змови” між підприємствами-постачальниками.

Економічна поведінка постачальників, орієнтована на підвищення цін, може вплинути на ефективність роботи готельного підприємства. Знизити ступінь цього впливу можуть спільні дії готелів у межах некомерційних об'єднань (союзів і асоціацій).

Певною “ринковою владою” над готельним підприємством володіють корпоративні клієнти, особливо у тих випадках, коли:

- корпоративні клієнти займають значну частку у портфелі замовлень готельного хостелу;
- існують альтернативні можливості розміщення;
- наявність можливості отримати готельні послуги в іншого суб'єкта підприємницької діяльності.

Мінімізувати залежність готельного хостелу від клієнтів можливо через диференціацію портфеля замовлень, впливаючи на політику відбору клієнтів.

На розвиток туризму і його основної складової – готельної галузі – впливає зовнішньоекономічна діяльність країни, процеси інтеграції та глобалізації у світовій економіці. Ці тенденції опосередковано сприяють росту ділової активності, а, отже, переміщенням населення усередині країни та за її межі. У той же час, такі явища, як економічна та політична нестабільність, інфляція, жорсткість митних і візових формальностей, збільшення в'їзних й інших зборів значно стримують розвиток індустрії туризму та гостинності. До негативних факторів також варто віднести кризи, криміногенну ситуацію, неблагополуччя екологічного середовища.

Альтернативні засоби колективного розміщення, такі, як гуртожитки, приватні квартири, житлові приміщення у непрофільних підприємствах, є послугами-субститутами на ринку готельних послуг. Дані послуги підлягають регулюванню з боку органів влади з метою забезпечення пожежної, санітарної, екологічної безпеки, дотримання податкового законодавства. Дія існуючих регламентів це не завжди є ефективним.

Далі проведемо дослідження впливу 5 чинників конкурентоспроможності на розвиток підприємства сфери гостинності за М. Портером (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Оцінювання ступеня впливу конкурентних чинників
на розвиток готельного хостелу “У Поттера” (за М. Портером)**

Вид показника	Ступінь		
	слабка	нейтральна	сильна
Існуючі конкуренти	+		
Поява нових конкурентів			+
Вплив постачальників		+	
Вплив споживачів			+
Погроза появи продукту-замінника			+

Таким чином, за результатами аналізування чинників М. Портера, бачимо, що сильний вплив на діяльність готельного хостелу можуть виявити

нові конкуренти, падіння попиту споживачів і загроза появи товару-замінника. На основі проведеного дослідження ринку тимчасового місця розміщення, можна відзначити високий рівень конкурентоспроможності закладу гостинності “У Поттера” на ринку. Проведемо аналізування зовнішнього середовища засобу розміщення за допомогою табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Pest-аналізування зовнішнього середовища
готельного хостелу “У Поттера”**

Фактор	Прояв	Можливі відповідні заходи
Економічні фактори		
Рівень безробіття	Низький попит на товари й послуги	Встановлення прийнятних цін для всіх категорій споживачів
Рівень інфляції	Недостатність коштів населення для послуг	Встановлення прийнятних цін для всіх категорій споживачів
Високі ціни на енергоресурси	Збільшення собівартості товарів і послуг	Економія ресурсів
Пасивна інвестиційна політика	Відсутність інвестицій, необхідних для розширення	Пропозиція інвесторам прибуткового та надійного інвестиційного проєкту
Політичні фактори		
Клієнти	Ослаблення дисципліни платежів і поставок	Розроблення заходів для прийнятного погашення дебіторської заборгованості
Високі ціни на сировину	Підвищення цін на товари	Пошук нових партнерів
Зниження стабільності суспільстві	Збільшення ймовірності соціальних потрясінь	Страхування поставок, стимулювання постачальників
Соціокультурні фактори		
Ріст мобільності населення	Відтік працівників	Удосконалювання системи стимулювання працівників, система бонусів і премій
Активність споживачів	Нестача трудових ресурсів для задоволення потреб усіх клієнтів	Підвищення кількості працівників, автоматизація праці
Зниження якості обслуговування клієнтів	Відтік клієнтів	Моніторинг обслуговування, проведення семінарів по якості обслуговування
Конфліктні ситуації серед персоналу	Зниження продуктивності праці	Налагодження трудової дисципліни, введення спільних традицій
Технологічні фактори		
Науково-технічний прогрес у сфері послуг	Поява нових ідей	Додаткові вкладення у “ноу-хау”
Науково-технічний прогрес у соціальній сфері	Зростання рівня потреб населення	Маркетинг, поліпшення умов праці працівників

Таким чином, при проведенні PEST-аналізування можна відзначити основні напрямки для розроблення стратегії готельного підприємства:

- додаткові вкладення у “ноу-хау”;
- покращення умов праці працівників;
- встановлення прийнятних цін для всіх категорій споживачів.

Ринок оренди житла на сьогодні залишається одним з найбільш тіньових. Проте цей ринок досить динамічний – тут є як крупні агентства, так і приватні орендодавці. Здійснимо дослідження конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на ринку оренди житла (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Конкурентоспроможність міні-готельного підприємства
“У Поттера” на ринку оренди житла**

№ п/п	Показники	Хостел “У Поттера”	Хостел “Maverick”	Хостел “Faynyu Hostel”	Тернопіль хостел
1.	Зручність місця розташування	+	-	-	+
2.	Висококваліфікований персонал	+	+	+	+
3.	Різноманітність послуг	-	+	-	+
4.	Сучасні технології	+	-	+	-
5.	Нове обладнання	+	+	-	+
6.	Фінансова база	-	+	+	+
7.	Безкоштовні консультації	+	-	-	+
8.	Помірні ціни на пакет послуг	+	-	-	+
9.	Якість	+	+	+	+
10.	Гарантія обслуговування	+	+	-	+
Всього (бали)		8	6	4	9

Таким чином, досліджуваний готельний хостел отримав 8 балів за 10-бальною шкалою. У цілому варто відмітити лідируючі позиції на конкурентному ринку даного готельного хостелу.

Більшість готелів Тернополя не відповідають вимогам, пропонованим системою класифікації. Виконання цих вимог, як правило, пов’язане зі значними інвестиціями, спрямованими на збільшення площі номерів, забезпечення резервного холодного та гарячого водопостачання, аварійного енергопостачання, систем кондиціонування повітря тощо. Багато готелів

Тернопільської області розташовуються у будинках, зношення яких становить більше 50 %, що актуалізує комплекс проблем, пов'язаних з відновленням основних фондів готельного господарства. У цьому зв'язку необхідні стратегічні програми по акумулюванні коштів на реконструкцію та технічне переоснащення готельних підприємств.

Висока ціна, встановлювана за готельну послугу, має двоїсту природу. З одного боку, це результат відсутності повноцінної конкуренції на ринку готельних послуг краю. З іншого боку, існують об'єктивні причини, обумовлені наявністю інфляції, пропозиції в економіці регіону, а, отже, безперервним ростом витрат готельного господарства.

Сьогодні витрати готельного хостелу “У Поттера” мають наступну структуру:

- енергоносії та водопостачання – 34-37 %;
- заробітна плата персоналу та пов'язані з нею нарахування – 27- 32 %;
- експлуатаційні видатки – 12-14 %;
- адміністративні видатки – 3-4 %;
- амортизаційні відрахування – 3-4 %;
- утримання та ремонт устаткування – 3-4 %;
- маркетингові дослідження та реклама – 2-3 %;
- орендні платежі – 1-2 % тощо.

Значну частку витрат становлять заробітна плата та пов'язані з нею податкові зобов'язання (27-32 %). Готельне господарство використовує працю щодо великої, у порівнянні з іншими галузями, кількості обслуговуючого персоналу, від висококваліфікованих і високооплачуваних менеджерів до менш кваліфікованих працівників, зайнятих у контактній і допоміжній службах. Вагомою статтею витрат міні-готелю є експлуатаційні видатки на утримання номерного фонду. Вони становлять у середньому до 12-14 % загального обсягу витрат готельного хостелу. Також суттєвою статтею витрат є експлуатаційні видатки на утримання номерного фонду, вони становлять у середньому до 12-14 % загального обсягу витрат готельного хостелу.

3. РЕКОМЕНДАЦІЙНО-РОЗРАХУНКОВА ЧАСТИНА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ГОТЕЛЬНОГО ХОСТЕЛУ “У ПОТТЕРА”

3.1. Пропозиції застосування маркетингового управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності

Основні економіко-господарські проблеми, які були виявлені у результаті аналізування системи управління фінансами міні-готелю, представлені у наступній табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні фінансово-господарські проблеми готельного хостелу “У Поттера”

Основні недоліки, виявлені у ході аналізування	Фактори, що визначають недоліки	Шляхи вирішення
Зниження чистого прибутку	Зниження чистого прибутку обумовлене більшим зниженням доходу при відносно невеликому зниженні постійних витрат	Збільшення доходу та зменшення постійних витрат
Зниження валового прибутку	Зниження валового прибутку обумовлено більшим зниженням доходу при відносно невеликому зниженні постійних витрат.	Збільшення доходу підприємства
Вартість чистих активів за підсумками роботи 2022 року є меншою статутного капіталу	Одна з істотних причин, яка призвела до зменшення чистих активів отримання збитку за підсумками 2022 року	Збільшення доходу підприємства

Стратегічним завданням підприємства гостинності на сучасному етапі є збереження напрацьованих економічних показників і забезпечення персоналу підприємства гідним рівнем життя, засновників – високим рівнем прибутковості вкладених коштів. В умовах твердої конкуренції на ринку

надання тимчасового місця проживання необхідне розроблення конкурентної стратегії подальшого розвитку підприємства з метою зростання частки ринку, підвищення лояльності до підприємства з боку як постійних, так і нових, притягнутих замовників. Визначити стратегію, необхідно опиратись на меті та завданнях підприємства готельного спрямування. При цьому розроблювальна стратегія повинна бути спрямована на максимальне використання надаваних можливостей і максимально можливий захист від загроз. Для вибору головної стратегії скористаємося матрицею розвитку товару (ринку) І. Ансоффа представленої у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця розвитку товару (ринку) І.Ансоффа

Товар (послуга)	Ринок	
	Наявний	Новий
Наявний (наявна)	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розвитку ринку
Новий (нова)	Стратегія розвитку товару (послуги)	Стратегія диверсифікованості

Виходячи з матриці І. Ансоффа видно, що доцільною є стратегія глибокого проникнення на ринок, яка передбачає збільшення обсягів збуту, ринкової частки та прибутки на наявних ринках за рахунок наявних товарів і послуг. При цьому глибоке проникнення на ринок доцільно здійснювати переважно шляхом використання засобів агресивного маркетингу: захоплення нових позицій на ринку за допомогою нових і модернізованих товарів і послуг, удосконалювання методів збуту (торгівлі та сервісу), посиленого впливу на контактні аудиторії, активної реклами.

Набір стратегічних цілей готельного хостелу “У Поттера” і причинно-наслідкових зв’язків між ними представлений у вигляді діаграми, яка має назву “Стратегічна карта” (рис. 3.1). Важливо відзначити, що, на цю діаграму потрапляють тільки стратегічно значимі цілі. Мета, необхідна для підтримки поточної діяльності, не включається у систему стратегічних показників. Також,

мета, представлена на стратегічній карті, повинна мати причинно-наслідкові зв'язки. Не існує цілей, досягнення яких не впливає на інші види мети. Поділяючи мету підприємства сфери готельного бізнесу по залученні клієнтів, що усвідомлюють цінність їх послуг, видно, що для її досягнення необхідно підвищувати культуру споживання послуг. Це, у свою чергу, можливе тільки при реалізації результативної програми просування міні-готельного підприємства та його послуг. Ця програма може бути створена лише на основі ретельно розробленої стратегії маркетингу, створення якої обумовлено позиціонуванням підприємства гостинності на ринку готельних послуг.



Рис. 3.1. Пропонована стратегічна карта цілей
для готельного хостелу “У Поттера”

Дослідження ринку готельних послуг дозволило встановити послідовно відмову від цінової конкуренції та здійснити перехід до нецінових методів, що

є, у першу чергу, в індивідуалізації продукції. Це передбачає необхідність вивчення технологічних можливостей диференціації послуг, виявлення перспективних видів послуг, пошук нових сегментів і ринкових ніш. На первісному етапі можливе проведення невеликих рекламних заходів спрямованих на інформування потенційних клієнтів про готельний хостел “У Поттера”.

На основі виявлених недоліків пропонуємо реалізацію наступних заходів.

Таблиця 3.3

Заходи щодо поліпшення системи управління персоналом

Найменування заходу	Сутність заходу
Заходу щодо поліпшення організації праці через розвиток професійних навичок	Розроблена система дозволить сформувати процес навчання з урахуванням мет і завдань усієї організації, її стратегії розвитку.
Заходи щодо формування організаційної культури	Пропонується розробити Кодекс корпоративної поведінки, який буде містити правила, обов'язки для виконання всіма працівниками готельного хостелу “У Поттера”. Правила дозволять персоналу мати під рукою алгоритм поведінки у різноманітних ситуаціях.
Захід щодо створення “Банку ідей” по покращенні організації праці	Пропонується створити у міні-готелі “У Поттера” “Банк ідей” – індивідуальних пропозицій, у який співробітники могли б вносити свої пропозиції щодо покращення організації праці.
Захід щодо формування культури праці через проведення конкурсу “Кращий за професією”	Метою проведення гонкурсу “Кращий за професією” є підвищення престижу та значимості професіоналізму працівників готельного хостелу “У Поттера” і розвиток професійної солідарності персоналу.

Останніми роками з'явилися нові сучасні види навчання з використанням інформаційних технологій, сучасної техніки, серед таких форм варто виділити: електронне (дистанційне) навчання, відеонавчання, модульне навчання тощо, які пропонується використовувати для працівників підприємства готельної сфери “У Поттера”. Розроблена система дозволить сформувати процес навчання з урахуванням мети і завдань усього закладу гостинності, його стратегії розвитку.

У результаті розроблення заходів щодо підвищення кваліфікації

персоналу у готельному хостелі “У Поттера” буде: сформована технологія підвищення кваліфікації персоналу міні-готелю; підвищиться ефективність роботи навченого працівника та підвищення рівня задоволеності працею; розробиться документаційне забезпечення підвищення кваліфікації; збільшиться ефективність роботи закладу у цілому. Проектні пропозиції, спрямовані на формування системи підвищення кваліфікації міні-готелю “У Поттера”, полягають у визначенні форм навчання, розробленні процесів і методів навчання, а також внесенні доповнень у нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом.

На першому етапі визначимо мету підвищення кваліфікації персоналу готельного хостелю “У Поттера”. При цьому вважаємо важливим, що досягнення цілей по підвищення кваліфікації персоналу повинно створювати внесок у реалізацію стратегічних цілей засобу тимчасового розміщення гостей. Головна мета підвищення кваліфікації персоналу – формування та підтримка необхідного рівня кваліфікації персоналу з врахування потреб і перспектив розвитку.

У відповідності зі стратегічними цілями готельного закладу, нами сформульовані наступні цілі підвищення кваліфікації персоналу:

- корпоративні цілі безперервного навчання: збільшення доходу від реалізації послуг;
- організація та формування висококваліфікованого складу персоналу закладу гостинності;
- особисті цілі працівників: підвищення професіоналізму, особистісне зростання та поліпшення матеріального становища.

Мета підвищення кваліфікації слугує орієнтиром при виявленні потреби у навчанні, а також при визначенні видів навчання. Вона дозволяє точно визначити вимоги до працівників, що навчаються, визначають форму навчання й пріоритети у діяльності суб’єкта навчання та організаторів процесу навчання. Поставлені цілі є основою для послідовного оцінювання ефективності навчання. Мета буде доведена до відомості всіх працівників навчальної групи.

Це необхідно для того, щоб люди розуміли, навіщо їх навчають, почували відповідальність. Обов'язковою частиною комплексу підготовчих заходів є визначення форм і методів навчання.

Форми та методи навчання були визначені у відповідності зі стратегією розвитку міні-готелю та персоналу, враховуючи особливості здійснюваних робіт і послуг, також пропонується використовувати підвищення кваліфікації через дистанційне навчання працівників без відриву від основної роботи. У порівнянні з традиційним, дистанційне навчання має більш широкий спектр можливостей, його по праву можна назвати і загальнодоступним навчанням. Дистанційне навчання передбачає закріплення за кожним студентом персонального викладача, з яким студент може зв'язатися не у чітко призначений час, а відразу ж при виникненні потреби. Для різних категорій персоналу види навчання будуть різними, розглянемо ретельніше у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Пропозиція використання трьох нових форм навчання для підвищення кваліфікації персоналу міні-готельного підприємства

Форми навчання	Напряму навчання	Категорії тих, кого навчають
Наставництво	Підготовки нових кадрів у період адаптації	Новачки
	Удосконалювання навичок роботи з конкретних посад	Менеджери з продажів Фахівці відділів
Дистанційне навчання	Отримання вищої освіти по профілю діяльності	Ключові фахівці відділів, менеджери з продажів; фахівці, зараховані у кадровий резерв
Тренінги	Отримання навичок у чітких галузях управління	Менеджери

Дистанційне навчання для працівників готельного хостелу “У Поттера” буде використовуватися, як: короткострокове у вигляді курсів по профілю діяльності; тривале у вигляді отримання вищої, другого вищої освіти для управлінських кадрів, у тому числі, зарахованих у кадровий резерв. Для проведення тренінгів пропонується залучити спеціальний центр розвитку.

Визначення цільових груп, що направляються на підвищення

кваліфікації. Для результативності й ефективності підвищення кваліфікації контингент тих, що навчається, розділений на групи: адміністративно-управлінський персонал і персонал, що працює безпосередньо зі споживачами. Даний поділ персоналу на категорії забезпечує диференційований підбір методичного матеріалу для навчання.

Передбачаються наступні напрямки підвищення кваліфікації у готельному хостелі “У Поттера”: навчання працівників усьому процесу реалізації послуг по етапах; навчання конкретним операціям (підвищення кваліфікації); навчання новим операціям (нові інформаційні технології, робота з новими матеріалами тощо). У ході навчального процесу передбачається використання конкретних операцій, ділових ігор, рольових ігор, вивчення позаштатних ситуацій з позицій менеджера. Теоретичний матеріал програми навчання супроводжується практичними прикладами роботи ряду успішних профільних працівників міні-готелю “У Поттера”. Відповідно до складеної програми, навчання персоналу міні-готелю відповідним методам навчання, менеджер по персоналу підбиратиме підходящого викладача.

Підвищення кваліфікації працівників у готельному хостелі буде:

- плановим, на основі виявленої у ході оцінювання потреби, з врахуванням заявок керівників підрозділів. Менеджер по роботі з персоналом складає план-графік навчання працівників готельного закладу на квартал, який затверджується директором підприємства по управлінні персоналом;

- навчання з особистої ініціативи з урахуванням думки безпосереднього керівника може здійснюватися як у плановому, так і в позаплановому порядку;

- позапланове навчання проводиться при необхідності термінової підготовки фахівців, якщо впроваджуються нові види робіт, нові потреби, при зміні законодавчого регулювання, а також при виникненні ситуативної потреби, зокрема у випадку звільнення ключового фахівця та його заміні працівником, що не має навичок роботи у конкретній спеціальності.

Ініціатива висування працівника на підвищення кваліфікації належить керівництву готельного хостелю “У Поттера” за результатами оцінювання, при

необхідності спеціальної підготовки деяких співробітників; керівнику підрозділу, якщо передбачається розширення зони відповідальності та розширення видів послуг певного працівника; самому працівнику при наявності необхідності навчання, підтвердженого безпосереднім керівником; менеджеру по роботі з персоналом на підставі оцінювання. При цьому видається рекомендація керівнику підрозділу про необхідність або бажаність здійснення перепідготовки того або іншого працівника у конкретній формі.

У відповідності зі штатним розкладом міні-готелю, пропонується розробляти навчальний план-графік навчання персоналу, згідно з яким працівники направляються на навчання з відривом від роботи. У зв'язку з навчанням співробітників з відривом від роботи можуть виникнути втрати від їхньої відсутності. Для мінімізації кадрових ризиків, пов'язаних з відсутністю персоналу, який навчається, на робочих місцях (втрати робочого часу), повинен бути обраний такий період часу, коли потік клієнтів мінімальний і можлива взаємозамінюваність відсутніх працівників.

Підвищення кваліфікації покликане сприяти зростанню ефективності та продуктивності праці працівників або формуванню такої професійної поведінки, яка необхідно закладу гостинності для досягнення поставлених перед нею цілей. Оскільки готельний хостел “У Поттера” готує кадри для себе, вкладаючи фінансові засоби у навчання, то він зацікавлений у тому, щоб працівник закріпився у готельному закладі. Тому необхідно визначити критерії, по яких підприємство гостинності відбиратиме працівників на навчання. Оцінювання ефективності підвищення кваліфікації є важливим етапом процесу навчання персоналу. Його зміст полягає у тому, щоб встановити, яку користь від підвищення кваліфікації працівників одержує підприємство, або з'ясувати, чи одна форма навчання є більш ефективною, ніж друга. Економічну ефективність навчання можна визначити, як відношення отриманого економічного ефекту до витрат ресурсів, що обумовили одержання цього ефекту, у першу чергу, у результаті більш продуктивної діяльності навчених працівників. Основними критеріями ефективності підвищення кваліфікації у

міні-готелі “У Поттера” є: підвищення продуктивності; зменшення часу на виконання робіт, послуг; підвищення складності виконуваних завдань; підвищення якості виконуваних робіт. За результатами проведеного аналізування пропонується розробити комплекс заходів, спрямованих на посилення організаційної культури у готельному хостелі “У Поттера”. Тому доцільним буде розробити Кодекс корпоративної поведінки, який буде містити правила, обов’язкові для виконання всіма працівниками засобу тимчасового розміщення “У Поттера”. Правила дозволять співробітникам мати під рукою алгоритм поведінки у різноманітних ситуаціях. Розроблений Кодекс корпоративного поведінки представлено у додатку А.

Пропонується створити у міні-готелі “Банк ідей” – індивідуальних пропозицій, у який співробітники могли б внести свої пропозиції щодо покращення організації праці. Переможці конкурсу повинні не тільки отримати іменні дипломи на звання “Кращий у професь” у кожній номінації “Кращий бухгалтер”, “Кращий адміністратор”, але й мати матеріальне заохочення. Для цього пропонується заснувати стипендії переможцям конкурсу, які будуть виплачуватися протягом усього року у вигляді щомісячної доплати до заробітної плати, тобто стимулювання працівників буде і матеріальним, і моральним. Для того, щоб підвищити активність участі у конкурсі працівників закладу гостинності, необхідно його активно просувати. Підготовка повинна починатися за кілька місяців. Усі повинні бути сповіщені про проведення конкурсу і його умови. Для цього необхідно випустити невеликим тиражем малоформатні листівки, у яких будуть перераховані номінації, стипендіальний фонд, умови участі та координати. Про початок підготовки конкурсу слід повідомляти працівників на оперативних нарадах. Керівникам також необхідно звернутися персонально до тих працівників, які, на їхній погляд, можуть стати учасниками конкурсу, надати їм допомогу у підготовці до нього. Конкурс дозволить не тільки виявити кращих, але й стимулюватиме інтерес до розвитку працівників, тим самим буде підвищуватися їх професійний рівень.

При впровадженні заходів щодо вдосконалювання діяльності, міні-готель

повинен вкласти кошти, тому дуже важливо знати, наскільки економічно виправданим є вкладення. Ефективність готельного підприємства більшою мірою залежить від енергоспоживання, тому що з кожним роком тарифи на електроенергію зростають, тим самим більша частина грошей витрачається саме сюди. Близько 40% бюджету підприємства гостинності йде на комунальні видатки. Тому намагатимемося розробити захід щодо зменшення кількості споживання електроенергії. У ванній кімнаті можна поставити датчик руху, якщо відвідувач зайшов у ванну кімнату – світло ввімкнулося, а також виключився – якщо там нікого немає. На паркуванні можна зробити сутінкове освітлення, у коридорі можна буде виключати одну лампу або купити енергозберігаючу. Такий підхід є ресурсозберігаючим, і тим самим різні заклади гостинності зможуть вкладати кошти в енергозбереження, при цьому скорочуючи свої видатки. З цією метою розглянемо економічне обґрунтування запропонованих заходів. Оцінимо витрати на навчання (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Витрати на підвищення кваліфікації персоналу
міні-готельного закладу, тис. грн.**

Заходу	Витрати, грн.	Сума, грн.
Кошти на внутрішнє навчання (тренінги, оплата наставництва)	100 000 у рік	100 000
Разом		100 000

Оскільки вартість навчання може бути визначена тільки після того, як виявлена необхідність у навчанні, оцінити необхідні засоби на навчання досить складно. Але підприємство може піти й по іншому шляху, визначивши обсяги навчання на рік, виходячи з обсягу коштів, які можуть бути реально виділені на цю мету. І потім на основі певної суми бюджету складається план навчання. Умовно визначимо, що у майбутньому 2024 році на навчання працівників буде спрямовано приблизно 100 000 грн. Для того, щоб краще довідатися, на якому рівні перебуває міні-готель і які заходи щодо поліпшення якості надання готельних послуг нам потрібно розробити або покращити, то з цією метою

спробуємо розробити анкету для відвідувачів закладу.

Розроблення системи оцінювання задоволеності гостей послугами готельного підприємства зажадає тільки витрати на випуск анкет і їх оброблення. Їх вартість складе 20000 грн. (1000 шт. x 20 грн. = 20 000 грн.).

На впровадження системи стимулювання витрати матимуть вираження тільки у розробленні критеріїв, по яких буде оцінюватися якість обслуговування, фонд преміювання не зміниться, а тільки перерозподілиться. Для якісного надання послуг і наявності постійних клієнтів, підприємству гостинності буде потрібно попрацювати над службовим етикетом. Як впливає зі спілкування з гістьми, потрібно намагатися уникнути конфлікту, й інші питання обговорюватимуться для покращення ситуації як для працівників між собою, так і між гістьми (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Впровадження системи управлінням взаєминами з клієнтами

Найменування заходів	Витрати, грн.
Розроблення критеріїв якісного обслуговування для кожної посади	15 000
Преміальний фонд оплати за якісне обслуговування	500 000
Разом	515 000 грн.

Витрати на впровадження енергозберігаючих вимикачів можуть бути оцінені тільки після ревізії наявних вимикачів і визначення, які саме види вимикачів будуть використані у конкретному місці міні-готелю, тому визначимо необхідність коштів на заходи у сумі 100 000 грн. (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Витрати на впровадження обслуговування у номерах

Заходу	Витрати, шт.	Сума, грн.
Розроблення та виготовлення карт для замовлення	За тираж 300 шт.	3000
Розроблення меню “сніданок у номер”	3000 технологу по харчуванню	3000
Тиражування меню для кожного номера	300 шт.	500
Разом		6500

Для узагальнення витрат на всі запропоновані заходи зведемо всі отримані результати по оцін.ванні витрат у наступну табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Зведена таблиця витрат на реалізацію основних заходів

Найменування заходів	Витрати, грн.
Програма навчання персоналу	100 000
Впровадження енергозберігаючих технологій	100 000
Впровадження оцінювання задоволеності гостюючих послугами готельного хостелу	20 000
Впровадження системи управління взаєминами з клієнтами	515 000
Впровадження обслуговування у номерах	6 500
Разом	741 500

Припустимо, що впровадження всіх запропонованих заходів притягне додаткову кількість гостей. Оцінювання ефективності від здійснення заходів у роботі проведена експертним методом, у якості експертів виступили керівники досліджуваного закладу гостинності та керівники міні-готелів, що впровадили у себе на практиці будь які із запропонованих заходів. Усього у ролі експертів виступили 3 керівники. Прогноз зміни завантаження міні-готелю після впровадження пропонуваніх заходів представлений у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Зміна завантаження міні-готелю після реалізації пропозицій

Найменування заходів	Збільшення завантаження, %
Програма навчання персоналу	1 %
Впровадження енергозберігаючих технологій	1%
Впровадження оцінювання задоволеності гостюючих послугами готельного хостелу	2%
Впровадження системи управління взаєминами з клієнтами	1%
Впровадження обслуговування у номерах	2%
Разом	9%

Виходячи з отриманих даних, можна підрахувати, наскільки збільшиться місячний дохід та прибуток готельного підприємства. При цьому

вважаємо, що решта фінансових параметрів (витрати, заробітна плата персоналу) не змінилися (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Прогнозні місячні фінансові показники діяльності
готельного хостелу “У Поттера”, грн.**

Показники	2022	Майбутній період	Темп зміни
			+;-
Доход	73 692,6	80324,9	109%
Витрати обігу	40 310	43741,7	109%
Валовий прибуток	47342	51602,8	109%

Отримані дані свідчать, що підприємство при впровадженні запропонованих заходів отримає додатковий прибуток у розмірі 9%. Розрахуємо ефективність пропонованого проекту, використовуючи формулу розрахунків ефективності проекту:

$$K_e = \text{НП} / \sum B, \quad (3.1)$$

де K_e – коефіцієнт ефективності проекту;

ЧП – чистий прибуток;

$\sum B$ – сума витрат на проект.

Чистий прибуток розрахуємо по формулі:

$$\text{ЧП} = \Delta \text{ВП} - \text{Ппр}, \quad (3.2)$$

$$\Delta \text{ВП} = \text{ВП1} - \text{ВП0}, \quad (3.3)$$

де ВП1 – валовий прибуток планованого періоду;

ВП0 – валовий прибуток базового періоду;

Ппр – податок на прибуток.

Виходячи з даних фінансової звітності готельного хостелу “У Поттера, середній місячний прибуток до оподаткування у 2022 році склав 47342 тис. грн. (ВП0).

За прогнозом середній валовий місячний прибуток наступного року збільшиться на 9% і складе 51602,8 грн. (ВП1).

$$\Delta ВП = ВП1 - ВП0 = 51602,8 - 47342 = 4260,8 \text{ грн.};$$

$$\text{Ппр} = 4260,8 \text{ тис. грн.} * 0,2 = 852,16 \text{ грн.};$$

$$\text{ЧП} = 4260,8 \text{ тис.} - 852,16 \text{ грн.} = 4308,64,9 \text{ грн.}$$

Потім розрахуємо ефективність проєкту:

$$Ке = \text{ЧП} / \sum В = 4308,64,9 \text{ грн.} : 852,16 \text{ грн.} = 4$$

З отриманих даних випливає, що збільшення чистого прибутку закладу гостинності за місяць після впровадження проєкту складе 4308,64,9 грн., коефіцієнт ефективності проєкту складе 4, тобто на кожен вкладений гривню у реалізацію послуг готель отримає 4 грн. прибутку.

3.2. Рекомендації з впровадження методики оцінювання ефективності управління персоналом у готельному хостелі “У Поттера”

Рекомендована нами методика передбачає проведення спеціального дослідження персоналу закладу гостинності, отримання соціологічної інформації та побудова інтегрального показника ефективності управління кадровим ресурсом. Алгоритм методики оцінювання рівня ефективності управління кадровим ресурсом у міні-готелі містить чотири етапи (рис. 3.2).

Етап 1 – планування дослідження персоналу готельного закладу передбачає створення робочої групи для проведення спеціального дослідження персоналу (засобами співробітників міні-готелю або консалтингової фірми). Розробляється план і програма дослідження персоналу, зокрема вирішуються питання постановки цілей, завдань, підходів і методів дослідження, форми та часу проведення дослідження.



Рис. 3.2. Алгоритм методики оцінювання рівня ефективності управління кадровим ресурсом міні-готелю

В якості запитальників для оцінювання рівня ефективності управління трудовою поведінкою персоналу рекомендовано 2 анкети. Анкета 1 призначена для встановлення “внеску” досліджуваних показників у загальний рівень ефективності управління. Анкета складається з 26 питань, розподілених у три класи характеристик: мотивації працівників (7 питань), культури міні-готелю (7 запитань), особистісних і професійних якостей працівників (12 запитань) (додаток Б). Анкета 2 призначена для визначення рівнів розвитку окремих характеристик ефективності управління кадровим ресурсом у міні-готелі (додаток В).

Етап 2 – збір інформації про персонал готелю малої місткості. У процесі анкетування персоналу готелі вирішуються два завдання. Перше завдання: менеджери повинні виділити в анкеті 1 найбільш значимі характеристики для формування загального рівня ефективності поведінки персоналу. Кожній характеристиці привласнюється порядковий номер – ранг. При цьому ранг 1 одержує найбільш краща характеристика, ранг 2 – наступна за ним тощо. Друге завдання: по анкеті 2 опитувані повинні вказати рівні розвитку окремих характеристик мотивації, культури готелю, особистісних і професійних якостей працівника. Рекомендоване шкалювання показників по трьом рівням наведено у додатку В. Недостатній рівень розвитку характеристики одержував 1 бал, середній рівень – 2 бали, високий рівень – 3 бали.

Етап 3 – оброблення зібраної інформації. Після контролю зібраних анкет розраховуються проміжні, часткові й інтегральний показники ефективності управління кадровим ресурсом у міні-готелі.

Встановлюються вагові коефіцієнти (питомі ваги) окремих показників і класів показників, що свідчать про їх “внесок” у загальний рівень ефективності управління. Питома вага показника (ф) визначається, як відношення кількості відповідей, отриманих по даній характеристиці від усіх опитуваних, до загальної суми відповідей по всій анкеті (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Питомі ваги показників ефективності поведінки персоналу

Шифр показника	Показники	Сумарне оцінювання значимості показника (кількість відповідей)	Питома вага показника у загальній кількості відповідей
1	2	3	4
ДО1	Мотивація	58	0,269
ДО1.1	Просування на посаді	7	0,0324
ДО1.2	Безкоштовні послуги персоналу	10	0,0463
ДО1.3	Підвищення кваліфікації та навчання	10	0,0463
ДО1.4	Делегування повноважень	6	0,0278
ДО1.5	Матеріальне заохочення	10	0,0463

продовження табл. 3.11

1	2	3	4
ДО1.6	Психологічний клімат і співробітництво	9	0,0416
ДО1.7	Участь в ухваленні рішення	6	0,0278
ДО1.8	Організаційна культура	61	0,282
ДО2.1	Висока цінність спілкування з клієнтами	10	0,0463
ДО2.2	Конкурентоспроможність міні-готелю	8	0,0370
ДО2.3	Система приймання	7	0,0324
ДО2.4	Структура дизайну приміщень, колір стін, обстановка меблів	7	0,0324
ДО2.5	Стиль керівництва та засоби роботи	10	0,0463
ДО2.6	Висока цінність відношення до працівників	10	0,0463
ДО2.7	Різноманітність послуг	9	0,0416
ДО3.0	Особистісні та професійні якості працівника	97	0,449
ДО3.1	Уміння бути відповідальним	8	0,0370
ДО3.2	Уміння бути комунікабельним	8	0,0370
ДО3.3	Уміння бути цілеспрямованим	6	0,0278
ДО3.4	Здатність спокійно вирішувати конфлікт	9	0,0416
ДО3.5	Здатність знаходити вихід з неприємної ситуації	7	0,0324
ДО3.6	Уміння працювати з усіма людьми	10	0,0463
К3.7	Знання основ управління міні-готелем	10	0,0463
К3.8	Навички роботи з новою інформацією	6	0,0278
К3.9	Знання трудового законодавства	6	0,0278
К3.10	Уміння ухвалювати рішення	8	0,0370
К3.11	Уміння погоджувати особисті та корпоративні цілі	10	0,0463
К3.12	Уміння встановлювати довготермінові та ділові зв'язки	9	0,0416
Усього		216	1

Визначаються рівні розвитку окремих характеристик ефективності управління кадровим ресурсом у закладі гостиності.

Інтегральний показник рівня ефективності управління кадровим ресурсом у міні-готелі розраховується за формулою:

$$E = \sum d_j \times i_j \quad (3.4)$$

де E – інтегральний показник рівня ефективності управління кадровим ресурсом міні-готелю (у трибальному вимірюванні);

d_j – коефіцієнт значимості конкретного показника у загальному показнику ефективності управління;

X – рівень розвитку характеристик, обумовлених конкретними показниками, бали;

i – індекс досліджуваних характеристик (у нашому дослідженні приймається значення від 1 до 26).

З метою наочності рекомендується інтегральний показник рівня ефективності управління кадровим ресурсом представляти у п'ятибальному вимірюванні (табл. 3.12), вводячи коефіцієнт перерахування ($5 : 3 = 1,667$).

Таблиця 3.12

Пропоновані рівні ефективності управління кадровим ресурсом у п'ятибальній шкалі

Рівні	Бали	Рівні ефективності управління
1	5-4,5	високий
2	4,5-3,5	вищий за середній
3	3,5-2,5	середній
4	2,5-1,5	нижчий середнього
5	Менше 1,5	низький

Етап 4 – аналізування та синтез розрахованих показників присвячений інтерпретації результатів для формування рекомендацій з удосконалювання управління кадровим ресурсом готельного хостелу. При аналізуванні конкретного показника відбувається уявне абстрагування дослідника від інших показників. Розглядаються окремі частини досліджуваного об'єкта – управління кадровим ресурсом міні-готелю. З'єднання отриманих результатів (синтез) ніби відновлює після аналізування цілісність досліджуваного об'єкта при більш глибокому усвідомленні структури цілісності об'єкта. Синтез виступає методом узагальнення пізнаваних особливостей досліджуваного міні-

готелю. Результати етапу є основою розроблення рекомендацій з регулювання факторів, що впливають на трудову поведінку персоналу міні-готелю. У такий спосіб устанавлюється замкнений цикл інформації, службовець збалансовує інтереси клієнтів, персоналу, міні-готелю у цілому.

Розроблена нами методика була апробована у готельному хостелі “У Поттера”. Дослідницька група під нашим керівництвом у листопаді 2022 р. провела анкетування менеджерів міні-готелю та працівників контактної зони. При обробленні анкет був використаний програмний додаток Microsoft Office Excel.

Ефективність управління кадровим ресурсом готельного закладу “У Поттера” відповідає середньому рівню (2,5 – 3,5 бали). Більшість серед працівників характеризуються середнім рівнем ефективності трудової поведінки; для 6 працівників відзначений рівень ефективності вищий за середній (3,5 – 4,5 балів); 2 працівника характеризуються рівнем ефективності нижче середнього (1,5 – 2,5 балів). Нажаль, повністю відсутні працівники з високим рівнем ефективності трудової поведінки. Середнє арифметичне значення інтегрального показника ефективності для досліджуваної сукупності працівників склало 3,12 балів при модальному значенні 3,01 балів, медіанному значенні 3,10 балів. Середнє квадратичне відхилення індивідуальних інтегральних показників від середнього арифметичного значення становить 0,4752, коефіцієнт варіації – 15,23%. Варіаційний розмах визначився у 1,9 балів. Звертаючись до аналізування системи мотивації й організаційної культури міні-готелю, слід зазначити, що більшість працівників не задоволена мотивацією й організаційною культурою, що, природно, відображається на ступені ефективності їх трудової поведінки.

Максимально можливим оцінюванням ефективності управління мотивацією є рівень 1,32 бали (у п’ятибальному вимірюванні). Таке оцінювання міг би отримати працівник, якби оцінював рівні розвитку окремих характеристик ефективності управління мотивацією по максимальному балу: $(0,0323 + 0,0463 + 0,0463 + 0,0273 + 0,0463 + 0,0413 + 0,0273) \cdot 1,667 = 1,32$.

Працівник, що одержав оцінювання в 1,32 бали, буде повністю задоволений мотивацією роботи. Фактично середнє арифметичне значення показників ефективності мотиваційної системи склало 0,75 бала, при модальному значенні 0,88 бала. Варіаційний розмах показників склав 0,53 бала при максимальному значенні 0,97 бала, мінімальному значенні 0,44 бала. Середнє квадратичне відхилення індивідуальних показників класу “мотивація” від середнього арифметичного значення для цього класу становить 0,1616 при коефіцієнті варіації 21,55%. Представлені дані свідчать, що система мотивації, яка діє на сьогодні у готельному хостелі “У Поттера”, не задовольняє працівників.

Наступним кроком буде визначення ефективності впливу організаційної культури мініготелю “У Поттера” на поведінку персоналу. Максимально можливим оцінюванням ефективності організаційної культури є рівень 1,4 бала (у п’ятибальному вимірюванні). Таке оцінювання міг би отримати працівник, якби оцінював усі рівні розвитку окремих характеристик ефективності управління організаційною культурою максимальним балом: $(0,0463 + 0,0373 + 0,0323 + 0,0323 + 0,0463 + 0,0463 + 0,0413)1,667 = 1,4$.

Більшість опитаних працівників підприємства сфери гостинності відзначили, що цінності відносин з клієнтами високі, підтверджена також значна цінність обігу з працівниками. Однак переважна більшість працівників не задоволена цінністю сутності роботи та цінністю планування роботи та засобів її досягнення. Переважна більшість працівників відзначила незадоволеність цими цінностями, навіть зізналися про відсутність деяких з них. Деякі працівники не відчують значного впливу організаційної культури, хоча відзначається задоволення частини працюючих організаційною культурою. Варіаційний розмах показників ефективності організаційної культури склав 0,79 бала при мінімальному значенні 0,46 бала та максимальному – 1,26 бала. Середнє арифметичне значення показника ефективності організаційної культури нами визначено у 0,86 бала, медіанне значення склало 0,72. Середнє модальне значення показника ефективності

дорівнює 1 балу. Середнє квадратичне відхилення фактичних значень показників ефективності організаційної культури окремих працівників від середнього арифметичного значення склало 0,2186. Коефіцієнт варіації визначено у розмірі 25,42%.

Одним серед факторів кадрового ресурсу, що впливає на ефективність управління у міні-готелі, є ефективність використання особистісних і професійних можливостей працівників. Тому потрібно провести оцінювання ефективності управління можливостями працівників контактної зони міні-готелю “У Поттера”. Максимальним оцінюванням ефективності управління можливостями працівників досліджуваного підприємства гостинності слугує рівень 2,22 бала (у п’ятибальному вимірюванні). Таке оцінювання міг би отримати працівник, якби оцінив усі рівні реалізації своїх особистісних і професійних можливостей максимальним балом: $(0,0373 + 0,0373 + 0,0273 + 0,0413 + 0,0323 + 0,0463 + 0,0463 + 0,0273 + 0,0273 + 0,0373 + 0,0463 + 0,0413) \cdot 1,667 = 2,22$. Варіаційний розмах показників ефективності управління особистісними та професійними можливостями працівників засобу тимчасового перебування склав 1,26 бала при максимальному значенні у 2,22 бала та мінімальному – 0,95 бала. П’ять працівників закладу гостинності оцінили використання своїх особистісних і професійних можливостей у 2,22 бала, один – у 2,08 бала. Середнє арифметичне значення показників ефективності управління можливостями персоналу склало 1,52 бала. Більшість працівників оцінили свої можливості вище цього середнього показника. Модальне значення показників ефективності використання можливостей персоналу склало 1,48 бала, а медіанне – 1,41. Середнє квадратичне відхилення фактичних значень показників окремих працівників від середнього арифметичного значення досягнуло 0,3638 з коефіцієнтом варіації 23,93%.

У табл. 3.13 представлено порівняння статистичних характеристик по досліджуваних класах показників у діяльності персоналу закладу гостинності.

Високе та середнє значення показника ефективності управління кадровим ресурсом забезпечується значною мірою використанням можливостей

персоналу міні-готелю, його особистісних і професійних якостей. Середні рівні розвитку системи мотивації й організаційної культури оцінені значно нижче, ніж особистісні та професійні можливості персоналу.

Таблиця 3.13

**Статистичні характеристики аналізованих показників
у діяльності персоналу готельного хостелу “У Поттера”**

Показники	Оцінювання			
	поведінки персоналу	системи мотивації	організаційної культури	можливостей персоналу
Середнє арифметичне значення показника, бали*	3,12	0,75	1,26	1,52
Варіаційний розмах, бали*	1,9	0,53	0,79	1,26
Максимальне значення показника, бали*	4,1	0,97	1,26	2,22
Мінімальне значення показника, бали*	2,2	0,44	0,47	0,96
Коефіцієнт варіації, %	15,23	21,55	25,42	23,93

* – у п’ятибальному вимірюванні

Максимальне оцінювання показника, крім трудової поведінки персоналу, відзначене для можливостей персоналу (3,70 бала), мінімальне 4 – для системи мотивації (0,73 бала). Найбільшою варіацією мають показники організаційної культури (18,59%).

Звертаючись до встановлення можливої сфери застосування розробленої нами методики, відзначимо можливості використання запропонованої методики для розрахунків рівня ефективності управління трудовою поведінкою кожного працівника підприємства сфери гостинності, груп працівників в одному міні-готелі, а також для порівняння ефективності управління трудовою поведінкою працівників у декількох міні-готелях. Однак розроблена нами методика оцінювання рівня ефективності управління кадровим ресурсом у готельному хостелі “У Поттера” призначена винятково для готельних підприємств, що обов’язково враховує і значення готельних факторів, які впливають на трудову

поведінку персоналу. Для інших підприємств сфери послуг з врахуванням специфіки їх діяльності у дану методику повинні вноситися зміни. Варіант таких змін наведено у наступній табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Модель розрахунків показників оцінювання ефективності управління кадровим ресурсом підприємств сфери послуг

Клас показників, що відображаються	Шифр показника	Показники	Частка показника у загальній кількості відповідей	Рівень розвитку характеристик
індивідуальні впливи	ДО1			
	ДОЛ	Рівень умінь і навичок		
	ДО1.2	Наявність бажаних особистісних якостей		
	ДО3	Задоволеність роботою й умовами праці		
	ДО4Л	Досвід роботи та компетенції		
групові впливи	ДО2			
	ДО2Л	Сумісність особистостей у групі		
	ДО2.2	Групове навчання		
	ДО2.3	Задоволеність керівником групи		
	ДО2.4	Групова винагорода		
загальноорганізаційні впливи	К3			
	ДО3.1	Задоволеність стилем керівництва		
	ДО3.2	Ефективність комунікацій		
	К3.3	Якість цінностей організаційної культури		
	ДО3.4	Якість мотиваційної системи у цілому		
Усього			1	

Замість класів, які відображають вплив мотивації, організаційної культури, особистісних і професійних можливостей кадрового ресурсу, пропонується орієнтуватися на класи показників, які відображають індивідуальні, групові та загальноорганізаційні впливи на трудову поведінку персоналу. Істотною методичною проблемою застосування пропонованої

методики оцінювання ефективності управління кадровим ресурсом у міні-готелі є проблема репрезентативності одержуваних даних. Досвід маркетингових досліджень свідчить про те, що показовість вибірки може диктуватися не тільки математичними доказами. У ряді випадків використовується не випадкова вибірка. Представляється, що у кожному випадку репрезентативність обраної методики для дослідження сукупності працівників не повинна забезпечуватися автоматично, потрібне логічне обґрунтування дій, що вживаються.

РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Безпека життєдіяльності

Цивільний захист на підприємстві, в установі, організації організується з метою своєчасної підготовки об'єкта до захисту від наслідків надзвичайних ситуацій та оперативного проведення рятувальних і інших невідкладних робіт.

Згідно зі ст. 8 закону України “Про цивільну оборону України”, “Керівництво підприємств, установ і організацій незалежно від форм власності і підпорядкування забезпечує своїх працівників засобами індивідуального та колективного захисту, організовує здійснення евакуаційних заходів, створює сили для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій та забезпечує їх готовність до практичних дій, виконує інші заходи з цивільної оборони і несе пов'язані з цим матеріальні та фінансові витрати в порядку та обсягах, передбачених законодавством”.

На об'єктах господарської діяльності задіяні люди та використовується величезна кількість різноманітного обладнання, тому питання організації цивільного захисту на таких об'єктах є досить важливим моментом у загальному обсязі питань цивільного захисту.

Основними завданнями адміністрації з питань цивільного захисту готельного хостелу “У Поттера” є: забезпечення захисту працівників на підприємстві; розроблення та здійснення організаційних робіт з підвищення безпеки роботи підприємства і його стійкості в умовах надзвичайних ситуацій; керівництво створенням і оснащенням формувань для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, здійснення контролю за їх підготовкою; підготовка з питань цивільного захисту керівного складу і контролю за підготовкою підлеглих підрозділів.

Відповідальність за цивільний захист у готельному хостелі “У Поттера” несе директор готельного підприємства, він, в свою чергу, є начальником цивільного захисту. Тільки йому надане право видавати розпорядження з питань цивільного захисту. Функції заступника начальника цивільного захисту на підприємстві виконує комерційний директор. Він допомагає директору з питань інженерно – технічного забезпечення, матеріально-технічного постачання, евакуації.

Начальник цивільного захисту готельного хостелу “У Поттера” несе відповідальність за:

- створення, організацію, підготовку і дієздатність системи цивільного захисту на підприємстві;
- забезпечення захисту персоналу під час загрози або виникнення надзвичайних ситуацій техногенного, природного та воєнного характеру;
- організацію і здійснення заходів щодо попередження надзвичайних ситуацій, а у разі їх виникнення – за мінімізацію збитків від них;
- створення і організацію роботи системи оповіщення на підприємстві;
- створення і організацію роботи комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій, а також евакуаційної комісії підприємства;
- постійну готовність органів управління підприємства до функціонування в мирний і військовий час;
- фінансове та матеріально-технічне забезпечення заходів у сфері цивільного захисту;
- підготовку і навчання персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях.

Забезпечення пожежної безпеки є невід’ємною частиною цивільного захисту населення, діяльності щодо охорони життя та здоров’я людей, навколишнього природного середовища. За аналізовані періоди 2020-2021 рр. на підприємстві готельного господарства пожеж не зафіксовано.

Приміщення складу та виробничий цех відносяться до категорії Б – вибухопожежонебезпечних, оскільки там присутні тверді горючі речовини та

матеріали, що можуть утворювати вибухонебезпечні пилоповітряні суміші. Приміщення адміністрації та торгового залі відноситься до категорії В – пожежонебезпечні. Оскільки всі приміщення підприємства розташовані в одному будинку, то категорія будинку щодо вибухопожежної та пожежної безпеки – Д.

Первинні засоби пожежогасіння призначені для гасіння пожеж у початковій стадії їх розвитку силами персоналу підприємства до прибуття штатних підрозділів пожежної охорони, а також – ліквідації невеликих осередків пожеж. Вони є у виробничому приміщенні, складі, торговому залі та адміністрації і передаються під охоронну відповідальність безпосередньо керівнику підприємства.

Необхідну кількість приладів подачі вогнегасник засобів можна визначити за формулою 4.1:

$$n = \frac{F_{\text{д}} I_F}{q_{\text{нв}} A} \quad (4.1)$$

Отже,
$$n = \frac{600 \times 0,07}{11,8} = 3,6$$

Приймаємо 4 водяних стволи Б продуктивністю 11,8 л / с при тиску в стволі 30 м. вод. ст., довжина струмینی – 31 м.

Розрахунковий запас води при 3-годинному пожежегасінні, м³, розраховується за формулою 4.2:

$$Q = 3 \times 3600 (n_1 + n_2) / 1000 \quad (4.2)$$

де 3600 і 1000 – перевідні коефіцієнти;

n_1 – потреби води на внутрішні (5 л / с) і n_2 – зовнішні пожежегасіння.

Отже, $Q = 11 (5 + 25) = 330 \text{ м}^3$,

Також у готельному хостелі “У Поттера” є внутрішній пожежний кран, установка пожежогасіння та пожежна сигналізація. Підприємство має вогнегасники різного типу, які розміщені у адміністрації, торговому залі, коридорі, на пункті охорони, у виробничому цеху, їдальні, на сходовій клітці та на складі. Присутні 3 пожежних рукави та пожежний щит біля виробничого цеху з відповідними засобами пожежогасіння, пофарбований у червоний колір згідно чинного державного стандарту. Вогнегасники, допущені до введення в експлуатацію у готельному хостелі “У Поттера”, мають: облікові (інвентарні) номери за прийнятою на об’єкті системою нумерації; пломби на пристроях ручного пуску; бирки та маркувальні написи на корпусі, червоне сигнальне пофарбування згідно з державними стандартами.

Керівництво готельного хостелу “У Поттера” контролює дотримання працівниками заходів пожежної безпеки, а також здійснює облік пожеж з метою аналізування причин та умов їх виникнення, оцінки стану пожежної безпеки, прогнозування експлуатації, розроблення запобіжних заходів для захисту життя і здоров’я громадян, майна, підтримання належного рівня пожежної безпеки на об’єктах і в населених пунктах та створення умов для гасіння пожеж. На підприємстві встановлено порядок (система) оповіщення людей про пожежу, з яким ознайомлюються всі працівники (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Дії працівників під час надзвичайної ситуації

4.2. Основи охорони праці

Для ефективного виконання виробничих функцій необхідне суворе дотримання діючих в зерно борошняній галузі харчової промисловості правил охорони праці. Електромеханічне обладнання є джерелом підвищеної небезпеки, і до його експлуатації пред'являються підвищені вимоги. Система охорони праці у готельному хостелі “У Поттера” функціонує згідно із Законом України “Про охорону праці”. У загальному, законодавство про охорону праці складається із вищезазначеного Закону, Кодексу законів про працю України, Закону України “Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності” та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів.

Відповідно до Закону України “Про охорону праці”, під час укладання трудового контракту керівництво готельного хостелу “У Поттера” інформує працівника під розписку про умови праці та про наявність на його робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, можливі наслідки їх впливу на здоров'я та про права працівника на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до законодавства і колективного договору. Крім того, відповідно до вказаного Закону, керівництво готельного закладу “У Поттера” зобов'язане створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці. Серед чималого переліку обов'язків роботодавця, передбаченого ст. 13 Закону України “Про охорону праці” є те, що роботодавець – розробляє і затверджує положення, інструкції, інші акти з охорони праці, що діють у межах підприємства (далі – акти підприємства), та встановлюють правила виконання робіт і поведінки працівників на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках, робочих місцях відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці,

забезпечує безоплатно працівників нормативно-правовими актами та актами підприємства з охорони праці. Відповідно до ст. 27 Закону, нормативно-правові акти з охорони праці – це правила, норми, регламенти, положення, стандарти, інструкції та інші документи, обов’язкові для виконання. Чи можна ігнорувати вимоги Закону України “Про охорону праці” і не приймати відповідних інструкцій, положень та стандартів. Звичайно, така спокуса існує, але не слід забувати, що, на державному рівні створено цілу армію контролюючих органів, серед яких звісно є й такі, які можуть забороняти, зупиняти, припиняти, обмежувати експлуатацію підприємства у разі виявлення будь яких порушень чи недоліків у системі охорони праці.

Крім того, за порушення законодавства про охорону праці, невиконання розпоряджень посадових осіб органів державного нагляду за охороною праці юридичні та фізичні особи, які відповідно до законодавства використовують найману працю, притягаються органами державного нагляду за охороною праці до сплати штрафу у порядку, встановленому законом.

Максимальний розмір штрафу не може перевищувати п’яти відсотків місячного фонду заробітної плати юридичної чи фізичної особи, яка відповідно до законодавства використовує найману працю. Щоб запобігти таким не вельми приємним ситуаціям, керівництво готельного підприємства “У Поттера” дотримується виконання документів з охорони праці, Положення про систему управління охороною праці на підприємстві, Положення про обов’язки посадових осіб і працівників щодо охорони праці, Положення про розроблення інструкцій з охорони праці на підприємстві, Положення про службу охорони праці різноманітні інструкції з охорони праці тощо. Особи, винні у порушенні Правил охорони праці на підприємстві, несуть дисциплінарну, адміністративну, матеріальну або кримінальну відповідальність згідно з чинним законодавством.

На підприємстві забезпечене проведення попереднього (при прийнятті на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників. Медичний огляд працівників проводиться з метою визначення їх

здатності до безпечного керування технічними засобами. Зазначений огляд включає: попередні та періодичні огляди, а також позачергові огляди, викликані необхідністю. На робочих місцях працюючих систематично здійснюється атестація умов праці у відповідності з Порядком проведення атестації робочих місць за умовами праці та Методичними рекомендаціями для проведення атестації робочих місць за умовами праці. Атестації підлягають робочі місця, на яких технологічний процес, обладнання і матеріали можуть бути потенційними джерелами шкідливих і небезпечних факторів.

На підприємстві розробляються і здійснюються комплексні заходи по забезпеченню досягнення установлених нормативів з охорони праці. Основою для розроблення таких заходів є атестація умов праці на робочих місцях та аналізування рівня охорони праці на підприємстві. Фінансування комплексних заходів здійснюється переважно з фонду охорони праці, який створюється згідно з Положенням про державний, галузеві, регіональні фонди охорони праці та фонди охорони праці підприємств. На підприємстві організовано безкоштовне забезпечення працівників спеціальним одягом, взуттям та іншими засобами індивідуального захисту у відповідності з Типовими галузевими нормами або іншими відомчими нормативними актами. У готельному хостелі “У Поттера” також встановлено час, необхідний для приведення в порядок засобів виробництва, індивідуального захисту, а також особистої гігієни.

Розслідування нещасних випадків, професійних захворювань, аварій, що сталися на виробництві, повинно проводитися згідно з Положенням про розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на підприємствах в установах і організаціях. Про кожний нещасний випадок потерпілий, очевидець або працівник, який його виявив, повинні доповісти безпосередньому керівникові (начальнику колони, майстру, бригадиру) або іншому керівникові. Керівництво готельного хостелу “У Поттера” зобов’язане інформувати працівників про стан охорони праці, причини аварій, нещасних випадків і професійних захворювань та про заходи, яких вжито для їх усунення та забезпечення умов і безпеки праці на рівні нормативних вимог.

ВИСНОВКИ

Ефективність функціонування будь якого готельного підприємства тісно пов'язана з елементами системи якості надання послуг, і безпосередньо впливає на наповнюваність готелю, на об'єм надаваних послуг, на імідж тощо. Найважливішим елементом у сучасних готельних підприємствах є управління якістю обслуговування, що передбачає розроблення та впровадження стандартів якості, навчання персоналу, контроль, коректування, удосконалювання обслуговування на всіх ділянках діяльності готельного закладу.

Повертаючись до об'єкта вивчення, ми наголошуємо на тому, що сервісне обслуговування у готельному підприємстві – це один із ключових показників ефективності роботи даного підприємства й обслуговування у цілому. Аналізування прийнятої системи обслуговування дозволяє виділити ряд проблем обслуговування:

- недостатня кваліфікація персоналу;
- невисока культура обслуговування;
- відсутність обслуговування у номерах харчуванням;
- відсутність налагодженої системи взаємини з клієнтами по виявленню їх думки про обслуговування.

Враховуючи отримані результати аналізування з врахуванням думки гостей, для вдосконалювання обслуговування та підвищення ефективності діяльності готельного хостелу пропонується здійснити комплекс заходів. Тому нами запропоновані заходи, спрямовані на покращення якості послуг і підвищення рівня сервісу готельного хостелу “У Поттера”. З метою підвищення якості обслуговування запропоновано використовувати внутрішнє навчання у міні-готелі під керівництвом досвідчених наставників у малих групах. Для закріплення навчених працівників пропонується використати додаткові угоди про терміни відпрацювання після навчання.

Важливим фактором діяльності підприємства є одержання прямого зв'язку з гістьми з метою оцінювання задоволеності гостюючих послугами міні-готелю. Запропоновано використовувати опитувальні аркуші.

У роботі запропоновано застосування маркетингового управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності. Для підвищення рівня сервісу у міні-готелі пропонується провести комплекс заходів, зокрема пропонується впровадження системи взаємовідносин з клієнтами. Для того, щоб їх покращити, запропоновано використовувати преміювання на основі критеріїв якісного обслуговування. З метою підвищення сервісу рекомендовано використовувати енергозберігаючі вимикачі, які будуть різні для різних приміщень і дозволять, крім комфорту гостей, знизити витрати на електроенергію. Відповідно до побажань гостей, запропоноване впровадження додаткового обслуговування у номерах. По оцінюванню керівників готелю, які виступили в якості експертів, впровадження комплексу заходів дозволить збільшати дохід від реалізації послуг на 9% за місяць. З урахуванням цього показника, проведені розрахунки прогностичних показників діяльності готельного хостелу у майбутньому періоді після впровадження всіх запропонованих заходів. На кожен вкладений у реалізацію послуг 1 гривню готель отримає 4 грн. прибутку. Таким чином, можна зробити висновок, що запропоновані заходи, спрямовані на покращення якості послуг і підвищення рівня сервісу готельного хостелу “У Поттера”, ефективні з економічної точки зору.

Розроблена методика оцінювання ефективності управління кадровим ресурсом підприємств сфери послуг гостинності. Алгоритм методики містить чотири етапи. Етап 1 – створення робочої групи та розроблення плану та програми дослідження персоналу готелю, етап 2 – анкетування менеджерів і працівників контактної зони готелю, етап 3 – контроль зібраної інформації, розрахунки проміжних, часькових показників й інтегрального показника ефективності управління поведінкою персоналу у міні-готелі, етап 4 – дослідження отриманої інформації, інтерпретація результатів для формування

рекомендацій з удосконалювання управління поведінкою персоналу готельного закладу. Поряд із загальним оцінюванням рівня ефективності управління кадровим ресурсом передбачені оцінювання рівня розвитку системи мотивації, організаційної культури та використання особистісно-професійних можливостей персоналу.

Пропонована методика оцінювання ефективності управління кадровим ресурсом підприємств сфери послуг гостинності успішно апробована у готельному закладі “У Поттера”. Ефективність управління кадровим ресурсом готельного хостелу відповідає середньому рівню (2,5 – 3,5 бали). Фактично середнє арифметичне значення показників ефективності мотиваційної системи склало 0,74 бала, організаційної культури – 0,85 бала, управління можливостями персоналу – 1,52 бала. Методика застосовна для розрахунків рівня ефективності управління трудовою поведінкою кожного працівника, груп працівників в одному готельному закладі, а також для порівняння ефективності управління трудовою поведінкою працівників у декількох готелях. Для інших підприємств сфери послуг пропонується орієнтуватися на кластери показників, що відображають індивідуальні, групові та загальноорганізаційні впливи на трудову поведінку персоналу.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андрушків Б. М. Криза взаємовідносин у загальній теорії криз // Журнал Європейської економіки. Червень 2011. Том 10 (№ 2). С. 121–131.
2. Азарян Е. М. Споживчий ринок: становлення й розвиток: монограф. НАН України, Ін-т економіки пром-сти. Донецьк, 2012. 304 с.
3. Базилюк Я. Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення. К.: НІС, 2012. С. 6-12.
4. Банько В. Г. Будівлі, споруди та обладнання туристських комплексів: навч. посібн., 2-е вид. К.: Дакор, 2008. 328 с.
5. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
6. Белопольська Т. В. Стратегічне управління розвитком підприємствами реального сектору економіки: механізми, методи, моделі: монограф. Т. В. Белопольська, В. М. Андрієнко, Я. В. Лендел, О. О. Плахотнік. Донецьк, 2012. 156 с.
7. Білан М. О. Готельні ланцюги: стан і перспективи розвитку. Всє о туризме. Туристическая библиотека. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/bilan.htm.
8. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства: підручн. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с.
9. Бойко М. М. Соціальний капітал як чинник конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. Вип. 1. С. 486-495.
10. Василенко А. В. Менеджмент сталого розвитку підприємств: монограф. Київ: Центр уч. літ., 2015. 648 с.
11. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій: монограф. К.: Бліц–Інформ, 2009. 455 с.
12. Виноградова О. О. Управління конкурентними рекламними можливостями підприємства. Вісник ВПІ. 2010. №3. С.42-48.

13. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: навч.-метод. посіб. для самот. вивчення дисципліни. Київський національний економічний ун-т. К.: КНЕУ, 2000. 237 с. 40
14. Воронкова А. Є. Стратегічне керування конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика й організація: монограф. Луганськ: ЧП, 2000. 315 с.
15. Галасюк К.А. Готельні ланцюги в сучасній індустрії гостинності. Науковий вісник ОНЕУ. 2012. №21(173). С.127-135.
16. Герасимчук В. Г. У пошуках успішної моделі економічного розвитку. Стратегічне управління національним економічним розвитком: монограф.: в 2 т. За заг. ред. О. В. Кендюхова. Донецьк: ДВНЗ Доннту, 2013. Т. 1, С. 85-96.
17. Головка О. Організація готельного господарства: навч. посіб.; М-во освіти і науки України, Мукачівський державний університет. К.: Кондор, 2011. 408 с.
18. Городянська Л. В. Відтворювальні економічні ресурси: теорія та методологія обліку і аналізу: монограф. Київ: КНЕУ, 2013. 259 с.
19. Давидова О. Ю., Писаревський І. М. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. Збірник наукових праць ХДУХТ “Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг”. 2008. Випуск 2(8), частина 2. С.215-219.
20. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: навч. посіб. К.: Бліц–Інформ, 2008. 347 с.
21. Довбуш Р. А., Зозуля А. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підруч. Х.: Основа, 2011. 234 с.
22. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу. Регіональна економіка. 2014. №3. С. 204-212.
23. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства // Економіка України. 2003. №8. С.33-38.
24. Зубков А. А., Чібісов С. І. Довідник працівника готельного господарства. К.: Вища школа, 1985. 272 с.

25. Іванова В. В. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 5 (155). С. 321-327.
26. Іванова Л. О. Оцінка маркетингових можливостей підприємств готельного господарства в окремих регіонах України // Щорічник наукових праць, вип. XIV. Львів: НАН України ІРД, 2003. С. 230-242.
27. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: навч. посіб., 2-ге вид. Львів: “Науковий світ – 2000”, 2006. 366 с.
28. Косій Т. М. Сучасний стан розвитку готельного господарства України // Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції “Індустрія гостинності в країнах Європи”. 4-6 грудня 2018 р. Сімферополь: ВіТроПринт, 2018. С.152-154.
29. Круль Г. Я. Основи готельної справи: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. К.: Центр учбової літератури, 2011. 367 с.
30. Кузнецова Н. М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства. К.: Інститут туризму, 1997. 176 с.
31. Мальська М. П., Пандяк І. Р. Готельний бізнес: теорія та практика: підруч. М-во освіти і науки України, Львівський нац. ун-т ім. І. Франка. К.: Центр учбової літератури, 2012. 470 с.
32. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. С. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.
33. Мунін Г. Б., Роглев Х. Й. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб. К.: Ліра. К, 2005. 520 с.
34. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk22.htm.
35. Отченаш К. Г., Вольвач М. М. Особливості формування конкурентної стратегії. Проблеми системного підходу в економіці. 2010. №1. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2010_1/Otchenash_110.htm.

36. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільського. К.: Основи, 2007. 390 с.
37. Пуцентайло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. К.: Центр навч л-ри, 2007. 344 с.
38. Савчук В. І., Корж Д. А. Системи управління конкурентоспроможністю: підруч. Х.: Основа, 2013. 547 с.
39. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики. Соціально-економічні проблеми і держава, 2016. Вип. 1 (14). С. 145-151.
40. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. Державне управління: теорія та практика. 2013. №2. С. 37-43. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_6.
41. Семенов В. Ф., Бортник Л. В. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. Вип. 2 (1). С. 68-75.
42. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Інноваційний потенціал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 31. С. 100-105.
43. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Метасоціальна складова капіталів підприємств сфери туризму: людський, соціальний та клієнтський капітали. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2018. Вип. 2 (109). Ч. 1. С. 112-118.
44. Тарасюк Р. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз. Житомир: ЖДТУ, 2006. 419 с.
45. Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Донецького національного університету, 2012. №1. С. 177-182.
46. Чернега О. Б. Керування конкурентоспроможністю в умовах трансформації економічних відносин: монограф. Донецьк: ІЕП НАН України, 2009. 448 с.

ДОДАТКИ

АНКЕТА ДЛЯ ВІДВІДУВАЧІВ ГОТЕЛЬНОГО ХОСТЕЛУ “У ПОТТЕРА”

Дане анкетування проводиться з метою виявлення необхідності можливих змін у готельному хостелі “У Поттера”. Дослідження проводиться анонімно.

1. Ви приїхали у готельний хостел “У Поттера”:
 - з дальнього зарубіжжя;
 - з близького зарубіжжя;
 - з України.
2. Ви приїжджаєте у готельний хостел “У Поттера”:
 - вперше;
 - уже декілька разів;
 - постійно протягом кількох місяців;
 - постійно протягом кількох років.
3. Ви вважаєте ціни на проживання у готельному хостелі “У Поттера”:
 - абсолютно нормальними;
 - швидше низькими, ніж високими;
 - швидше високими, ніж низькими;
 - високими.
4. Для Вас найбільш значимим фактором є:
 - вартість послуги;
 - якість надаваної послуги;
 - врахування Ваших особистих, індивідуальних особливостей;
 - швидкість надання послуги;
 - рівень обслуговування.
 - інше;
5. Наскільки комфортним здався Вам психологічний клімат готельного хостелу “У Поттера”?
 - комфортний;
 - некомфортний.
6. Чи виникне у Вас бажання побувати у нас ще раз?
 - так;
 - швидше так, ніж ні;
 - швидше ні, ніж так;
 - ні.
7. Чи відповідає отриманий результат від користування готельного хостелу “У Поттера” Вашим очікуванням, що склався у результаті реклами?
 - так;
 - ні, не відповідає;
 - іноді відповідає, іноді ні.
8. Якщо ні, то чому? (дане питання для респондентів, що відповіли негативно):
 - у рекламі перекручена інформація, не проговорюються деякі нюанси;
 - невірно трактована інформація.
9. Ви задоволені якістю обслуговування у готельному хостелі “У Поттера”?
 - так;
 - швидше так, ніж ні;
 - швидше ні, ніж так;
 - ні.
10. Ваша стаття:

- чоловіча;

- жіноча.

11. Ваш вік:

- від 18 до 23 лет;

- від 24 до 28 лет;

- від 29 до 35 лет;

від 36 до 45 лет;

- більше 45 лет.

Ресепши

Ваші зауваження по роботі:

На поверсі

Ваші загальні зауваження й пропозиції:

Дата заповнення

Номер_ _

**ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ОСОБИСТІСНИХ ХАРАКТЕРИСТИК
ПРАЦІВНИКА ГОТЕЛЬНОГО ХОСТЕЛУ**

Характеристика	Питання	Відповіді		
		+1	0	-1
Відповідальність	Можете Ви брати на себе відповідальність за невдачі та поразки?			
	Як Ви відноситеся до допомоги?			
	Ви мрієте бути керівником?			
	Як Ви відноситеся до доручення вирішити проблему на роботі самостійно?			
Цілеспрямованість	Вмієте Ви долати труднощі?			
	Як Ви дієте з появою перешкод: продовжуєте діяти, домагатися результату або волієте відступити?			
	У Вашому житті є час для самоосвіти?			
	Чого б Вам хотілося досягнути у житті?			
Стресоустойчивість	Які умови повинен Вам надати роботодавець для продуктивної роботи?			
	Можете Ви обслуговувати гостей при браку сил, тиску, в умовах невизначеності			
Комунікабельність	Які особистісні якості Ви цінуєте у людях?			
	З якими людьми Ви волієте будувати відносини?			
	Як Ви зазвичай реагуєте на образи?			
	Якщо колеги починають над Вами жартувати, якою буде Ваша реакція?			
Здатність до вирішення проблем	Скільки способів вирішення проблеми Ви, звичайно, знаходите?			
	Вмієте Ви швидко знаходити вихід з неприємної ситуації?			
	Як Ви відноситеся до своїх невдач?			

МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕСУРСОМ У ГОТЕЛЬНОМУ ХОСТЕЛІ

Анкета

Відзначте, будь ласка, лише фактори, які, на Вашу думку, важливі для мотивації працівників у готельному хостелі:

- Стратегія просування по службових сходах.
- Безкоштовні послуги для персоналу на роботі.
- Курси навчання та підвищення знань у галузі гостинності та кваліфікації.
- Готельний хостел має сприятливу моральну атмосферу та володіє достатнім ступенем співробітництва працівників і з групами персоналу.
- Децентралізація влади, можливість делегування повноважень.
- Періодичні премії та матеріальні заохочення.
- Розвиток можливостей працівників і їх участі у прийнятті вирішення проблем.

Відзначте, будь ласка, тільки фактори, які, на Вашу думку, важливі для зміцнення культури готельного хостелу:

- Високі культурні цінності й традиції якісного обслуговування клієнтів.
- Керівництво ввічливе та справедливо відноситься до всіх працівників.
- Унікальна технологія приймання та реєстрації гостей.
- Репутація та конкурентоспроможність на ринку.
- Готельний хостел має гарний дизайн і привабливі приміщення.
- Різноманітність послуг.
- Розвинені традиційні та сучасні цінності праці та спілкування.

Відзначте, будь ласка, характеристики, які, на Вашу думку, дуже важливі для працівників готельного хостелу:

- Уміння бути відповідальним.
- Уміння бути комунікабельним.
- Уміння бути цілеспрямованим.
- Здатність спокійно вирішувати конфлікт.
- Здатність знаходити вихід з неприємної ситуації.
- Уміння працювати з усіма людьми.
- Знання основ управління готельним хостелом.
- Навички роботи з новою інформацією.
- Знання трудового законодавства.
- Уміння ухвалювати рішення.
- Уміння погоджувати особисті та корпоративні цілі.
- Уміння встановлювати довгострокові та ділові зв'язки.

ПРОПОНОВАНА МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ РЕСУРСОМ ГОТЕЛЬНОГО ХОСТЕЛУ

АНКЕТА

1. Оцініть наявність системи кар'єрного росту персоналу готельного хостелу:
 - відмінно застосовується у готельному хостелі;
 - добре застосовується у готельному хостелі;
 - недостатньо застосовується у готельному хостелі.

2. Оцініть ступінь забезпечення працівників безкоштовними послугами:
 - відмінно керівництво надає працівникам безкоштовні послуги;
 - незначно керівництво надає працівникам безкоштовні послуги;
 - недостатньо керівництво надає працівникам безкоштовні послуги.

3. Оцініть наскільки, керівництво застосовує делегування повноважень, як спосіб мотивації працівників:
 - у досконалості застосовується у роботі готельного хостелу;
 - добре застосовується в роботі готельного хостелу;
 - недостатньо застосовується у роботі готельного хостелу.

4. Оцініть ступінь участі керівництва в підвищенні кваліфікації працівників:
 - відмінно керівництво сприяє підвищенню кваліфікації працівників;
 - гарно керівництво сприяє підвищенню кваліфікації працівників;
 - недостатньо керівництво сприяє підвищенню кваліфікації працівників;

5. Оцініть ступінь забезпечення працівників матеріальними заохоченнями:
 - значно керівництво матеріально заохочує працівників;
 - нормально керівництво матеріально заохочує працівників;
 - недостатньо керівництво матеріально заохочує працівників.

6. Оцініть, наскільки розвинений у готельному хостелі сприятливий психологічний клімат і співробітництво:
 - у готельному хостелі дуже приємний психологічний клімат і співробітництво;
 - у готельному хостелі нормальній приємний психологічний клімат і співробітництво;
 - у готельному хостелі недостатньо приємний психологічний клімат і співробітництво.

7. Оцініть рівень Вашої участі в прийнятті рішень у справах готельного хостелу:
 - відмінно беру участь у прийнятті рішень;
 - беру участь у прийнятті рішень;
 - несуттєво беру участь у прийнятті рішень.

8. Оцініть рівень цінності відносини до клієнтів готельного хостелу:
 - дуже високий рівень цінності;
 - гарний рівень цінності;
 - незначний рівень цінності.

9. Оцініть ступінь конкурентоспроможності Вашого готельного хостелу:
 - готельний хостел характеризується сильною конкурентоспроможністю;

- готельний хостел характеризується гарною конкурентоспроможністю;
- готельний хостел характеризується нормальним ступенем конкурентоспроможності.

10. Оцініть ступінь індивідуальності приймання гостей у Вашому готельному хостелі:

- у готельному хостелі приймання гостей відрізняється привабливими індивідуальними процедурами реєстрування гостей;
- у готельному хостелі приймання гостей характеризується гарною технологією реєстрації гостей;
- приймання гостей характеризується звичайним способом реєстрації гостей.

11. Оцініть рівень привабливості готельного хостелу:

- дуже привабливий готельний хостел із чудесним дизайном;
- гарний готельний хостел;
- негарний готельний хостел.

12. Оцініть, наскільки робота готельного хостелу має сильні цінності для досягнення цілей:

- робота готельного хостелу базується на високих цінностях виконання роботи;
- робота готельного хостелу базується на гарних цінностях виконання роботи;
- робота готельного хостелу базується на недостатніх цінностях виконання роботи;

13. Оцініть рівень культурних цінностей відносин до Вас, як працівника:

- висока культура відношення до працівників;
- гарна культура відношення до працівників;
- незначна культура відношення до працівників.

14. Оцініть існування різноманітності послуг у готельному хостелі:

- існує багато додаткових послуг;
- існують додаткові послуги;
- незначна різноманітність послуг.

15. Оцініть Ваше вміння бути відповідальним:

- у досконалості відповідаю за невдачі на роботі;
- у гарному ступені беру відповідальність на роботі;
- у недостатньому ступені беру або не беру відповідальність на роботі.

16. Оцініть Ваше вміння бути комунікабельним:

- завжди товариський з іншими працівниками;
- вмію спілкуватися з іншими працівниками;
- недостатньо товариський з іншими працівниками.

17. Оцініть Ваше вміння бути цілеспрямованим:

- у досконалості можу долати перешкоди;
- нормально можу долати перешкоди;
- у недостатньому ступені можу долати перешкоди.

18. Оцініть свою здатність спокійно вирішувати конфлікт:

- у досконалості здатний спокійно вирішувати конфлікт;
- добре здатний спокійно вирішувати конфлікт;
- у недостатньому ступені здатний спокійно вирішувати конфлікт.

19. Оцініть свою здатність знаходити вихід з неприємної ситуації:
- відмінно здатний знаходити вихід з неприємної ситуації;
 - добре здатний знаходити вихід з неприємної ситуації;
 - недостатньо здатний знаходити вихід з неприємної ситуації.
20. Оцініть своє вміння працювати з людьми:
- у досконалості можу працювати з різними людьми;
 - добре можу працювати з різними людьми;
 - не певен, що можу працювати з різними людьми.
21. Оцініть своє знання основ управління готельним хостелом:
- маю відмінні знання основ управління готельним хостелом;
 - маю гарні знання основ управління готельним хостелом;
 - маю недостатні знання основ управління готельним хостелом;
22. Оцініть свої навички роботи з новою інформацією:
- володію відмінними навичками роботи з новою інформацією;
 - володію гарними навичками роботи з новою інформацією;
 - недостатньо маю навичок роботи з новою інформацією.
23. Оцініть Ваше знання трудового законодавства:
- відмінно володію знанням трудового законодавства;
 - добре володію знанням трудового законодавства;
 - недостатньо володію знанням трудового законодавства.
24. Оцініть свою здатність ухвалювати рішення:
- у досконалості вмію ухвалювати рішення;
 - умію ухвалювати рішення;
 - у недостатньому ступені вмію ухвалювати рішення.
25. Оцініть Ваше вміння погоджувати особисті й корпоративні цілі:
- у досконалості можу погоджувати особисті й корпоративні цілі;
 - добре можу погоджувати особисті й корпоративні цілі;
 - недостатньо можу погоджувати особисті й корпоративні цілі.
26. Оцініть своє вміння встановлювати довгострокові й ділові зв'язки:
- у досконалості вмію встановлювати довгострокові й ділові зв'язки;
 - добре вмію встановлювати довгострокові й ділові зв'язки;
 - незначно вмію встановлювати довгострокові й ділові зв'язки