



## АНОТАЦІЯ

*Манжула Т. Є. Особливості управління та функціонування закладу сфери гостинності (на прикладі ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”).*

Кваліфікаційна робота магістра (119 с., 24 рис., 19 табл., 53 літ. джерел) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2023.

Дана кваліфікаційна робота магістра присвячена обґрунтуванню теоретичних положень, розробленню науково-методичних і практичних рекомендацій з пошуку ефективних напрямів управління та функціонування закладу сфери гостинності.

У розрізі обраної теми було розкрито розглянуто теоретичні авспекти управління та функціонування закладу сфери гостинності; продемонстровано аналітичні аспекти управління та функціонування ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”; рекомендовано ефективне управління та функціонування підприємства готельного господарства.

*Ключові слова:* чинник, фактор, управління, функціонування, сервіс, клієнт, гість, житель, 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 представлено пропозиції з відкриття салону краси у готельному закладі, рекомендовано розроблення проєкту відкриття пральні самообслуговування, а також надано практичні рекомендації щодо застосуванню інформаційних технологій у забезпеченні сталого функціонування готельного підприємства, що приведе до покращення управлінських процесів, а також матиме позитивний вплив на функціонування та 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 управління готельними послугами.

## ANNOTATION

*Manzhula T. Some features of a hospitality industry enterprise management and functioning (LLC “Hotel complex “Globus” as a case study).*

Master’s qualification work (119 p., 24 fig., 19 table, 53 letter of sources) in specialty 241 “Hotel and restaurant business”. Ternopil Ivan Puluj National Technical University. Faculty of Economics and Management. Ternopil, 2023.

This master’s qualification thesis is devoted to the substantiation of theoretical provisions, the development of scientific-methodical and practical recommendations for the search for effective directions of management and operation of the hospitality institution.

In terms of the selected topic, the theoretical aspects of the management and functioning of the hospitality establishment were discussed; Analytical aspects of management and functioning of LLC “Hotel Complex “Globus” are demonstrated; effective management and operation of the hotel business enterprise is recommended.

*Keywords:* factor, factor, management, functioning, service, client, guest, resident, field of hospitality, hospitality, hotel business, hotel economy, hotel, hotel hostel, mini-hotel, means of temporary stay, hotel-restaurant economy.

*Practical significance of the obtained results.* In the process of research, proposals for opening a beauty salon in a hotel are presented, the development of a project for opening a self-service laundry is recommended, as well as practical recommendations are given for the application of information technologies in ensuring the sustainable functioning of a hotel enterprise, which will lead to the improvement of management processes, and will also have a positive effect on the functioning and the level of development of this enterprise in the field of hospitality. The practical significance of the results also lies in the determination of theoretical provisions and the formation of conclusions presented in the work, which allow expanding and systematizing knowledge in the field of hotel services management.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТА</b>	
<b>ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ .....</b>	<b>9</b>
1.1. Система прийняття управлінських рішень у сфері гостинності .	9
1.2. Система організаційних методів й інструментів управління у готельній сфері .....	18
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ТА</b>	
<b>ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ “ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС “ГЛОБУС” ...</b>	<b>31</b>
2.1. Функціональні особливості готельного підприємства .....	31
2.2. Дослідження рівня якісних характеристик обслуговування у системі складових управлінських процесів ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” .....	42
2.3. Фінансово-економічне оцінювання готельного підприємства .....	56
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА</b>	
<b>ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ “ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС “ГЛОБУС” ....</b>	<b>62</b>
3.1. Рекомендації відкриття салону краси у готельному закладі .....	62
3.2. Розроблення проекту відкриття пральні самообслуговування ...	68
3.3. Пропозиції по застосуванню інформаційних технологій у забезпеченні сталого функціонування готельного підприємства .....	81
<b>РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ</b>	
<b>СИТУАЦІЯХ .....</b>	<b>92</b>
4.1. Організація охорони праці у ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” .....	92
4.2. Вплив електричного обладнання готельного господарства на безпеку життєдіяльності працівників .....	97
ВИСНОВКИ .....	101
БІБЛОГРАФІЯ .....	106
ДОДАТКИ.....	112

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сьогоднішній день актуальним є вивчення процесу управління та прийняття економічних рішень у готельній сфері, що сприяють оптимальному формуванню та розвитку господарських зв'язків підприємницьких структур у сфері готельного бізнесу. Ефективність даних господарських зв'язків, з одного боку, зміцнює мережну систему підприємницької структури, а з іншого – сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємницької структури сфери гостинності у цілому. Ефективність розвитку господарських зв'язків готельного господарства обумовлена координацією й синергетичним ефектом від їхньої реалізації, на підставі чого також забезпечується підвищення конкурентоспроможності підприємницької готельної діяльності. Таким чином, необхідність удосконалювання організаційно-методичного інструментарію управління та формування, а також розвитку господарських зв'язків підприємств у сфері готельного бізнесу обумовлена не тільки можливостями системи управління підприємницької структури, але й наявністю обґрунтованих даних про можливі форми організації готельного бізнесу та пов'язаних з ними технологій прийняття управлінських рішень, що підтверджує актуальність даної теми дослідження.

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.

Розвиток трансформаційних відносин і створення конкурентного середовища підвищують актуальність аналізування чинників і розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного управління та функціонування підприємств сервісної сфери, їхньої продукції та послуг. Це повною мірою стосується і підприємств готельного господарства. Сучасний готельний бізнес є галуззю, яка динамічно розвивається та змінюється, у процесі чого відбувається його реструктуризація, виникнення нових і ліквідація менш успішних існуючих суб'єктів готельного 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 управлінню та функціонуванню підприємств сфери гостинності та розробленню заходів щодо її підвищення.

**Метою кваліфікаційної роботи магістра** є визначення особливостей управління та функціонування закладу сфери гостинності, обґрунтування пропозицій щодо оцінювання значимості окремих серед цих факторів.

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

- розглянути теоретичні аспекти управління та функціонування закладу сфери гостинності;
- проаналізувати управління та функціонування ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”;
- пропонувати ефективне управління та функціонування ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”.

**Об'єктом дослідження** є процес здійснення управлінської, сервісної, виробничої, фінансової діяльності ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні підходи щодо визначення напрямів впливу на управління та функціонування ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”.

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

Особливостям функціонування та методичним основам управління та функціонування підприємств готельного господарства присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників, зокрема: Б.М. Андрушківа, І.О. Блака, Г. Даулінга, М.П. Мальської, Л.Я. Малюти, Л.М. Мельник, В.М. Момота, Г.С. Нагорняк, Г.Т. П’ятницької, І.І. Стойка, Ю.Г. Сухенко, Р.П. Шерстюка, Т.В. Шталь та інших. Попри існуючий науковий доробок у дослідженні даної проблеми не достатньо розглянутими залишаються питання чинників, що формують управлінські процеси 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 підприємством, документи і матеріали органів державної влади й управління, законодавчі та нормативні акти, державні та 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 магістра.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій з управління та функціонування підприємства готельного господарства. Зокрема, у роботі:

- представлено пропозиції з відкриття салону краси у готельному закладі;
- рекомендовано розроблення проєкту відкриття пральні самообслуговування;

- надано практичні рекомендації щодо застосуванню інформаційних технологій у забезпеченні сталого функціонування готельного підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання запропонованих практичних рекомендацій із можливостями забезпечення ефективності управління та функціонування підприємства готельного господарства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а також на одній міжнародній науково-практичній конференції, зокрема:

1. Манжула Т. Є., Шерстюк Р. П. Дослідження конкурентного середовища підприємств вітчизняної індустрії гостинності // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції “Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства” (10 листопада 2023 р.). Запоріжжя: НУ “Запорізька політехніка”, 2023. 1268 с. С. 1034-1038.

**Обсяг та структура кваліфікаційної роботи магістра.** Кваліфікаційна робота магістра формується зі вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії та додатків. Загальний обсяг роботи – 111 сторінок, 19 таблиць і 24 рисунки, 3 додатки на 8 сторінках, використані джерела із 53 найменувань.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

### 1.1. Система прийняття управлінських рішень у сфері гостинності

Успішність підприємницької діяльності у сфері готельного бізнесу залежить від того, наскільки правильно обрані господарюючі суб'єкти для взаємодії. Ефективні господарські зв'язки з підприємствами-генераторами у готельному бізнесі забезпечать додатковий ефект до реалізації господарських зв'язків з підприємствами-кооператорами. Тут основним є технології прийняття управлінських рішень у розвитку господарських зв'язків підприємницьких структур у сфері гостинності з підприємствами-генераторами [9, с. 125].

До основних видів діяльності людини, спрямованих на вибір способу досягнення поставленої мети, є прийняття рішень. Ухвалення рішення – це процес вибору одного або декількох варіантів дій, це основна функція управління. Вона пронизує організацію знизу нагору. Рішення ухвалюють усі, від кого залежить ефективність роботи підприємства гостинності. Управлінські рішення можна класифікувати по-різному. Якщо виходити з масштабів дій, то розрізняють рішення загальні, які направляють діяльність підприємства (організації) у цілому, і часткові, прийняті у доповненні до загальних або по конкретних оперативних питаннях. Загальними рішеннями, звичайно, встановлюються завдання нижче стоячим рівням управління, визначаються терміни їх виконання. Вони охоплюють діяльність усього підприємства: розроблення планів і затвердження поточних і перспективних планів розвитку мережі підприємств громадського харчування або готельної індустрії, реконструкції капітального ремонту діючих підприємств, планів оснащення їх матеріально-технічними засобами тощо.

Приватні рішення регулюють поточні питання виконання планів товарообігу та реалізації продукції власного виробництва, поліпшення реалізації сезонних страв з овочів, фруктів у ресторанній галузі тощо [10, с. 48].

Так само розрізняють рішення за періодом дії, які поділяються на перспективні, діючі протягом тривалого часу (рішення про розроблення плану-програми комплексної раціоналізації громадського харчування у галузі на певний період часу) та поточні, що забезпечують виконання приватного завдання у конкретний період (оперативні рішення за результатами контролювання виконання різних заходів).

Залежно від спрямованості впливу, виділяють вирішення, спрямовані на внутрішню систему та на зовнішні організації (зовнішнє середовище). Вирішення, спрямовані на внутрішню систему, мають два різновиди: для керованої та керуючої підсистем. Рішення для керованої підсистеми ухвалюються з питань структури штатів виробничих і торговельних підрозділів, поліпшення організації виробництва, форм обслуговування (рішення генерального менеджера підприємства стосовно виробничих цехів, торговельної частини, складу тощо).

Управлінські рішення припускають дії керівництва, що ведуть до вирішення протиріччя та зміни ситуації. Будь яке рішення ґрунтується на аналізуванні даних у сфері готельної діяльності, що характеризують ситуацію, визначенні цілей і завдань, і містить програму, алгоритм дій по реалізації заходів [31, с. 88]. Управлінські рішення – це основний результат діяльності керівників на будь якому рівні ієрархічних сходів. Так, приміром, керівники підприємства та провідні топ-менеджери можуть ухвалити рішення щодо розширення організації, виходу на нові ринки, зміни напрямків фінансових потоків [31, с.89]. Це найбільш складні стратегічні рішення, які ухвалюються з великою часткою обережності та передбачають аналізування цілого ряду факторів, моделювання різних варіантів розвитку ситуації, прогнозування точних кількісних результатів: прибутку, валового доходу від реалізації, частки ринку, темпів розвитку ринку готельного господарства тощо.

Політичні, економічні, фінансові, юридичні, технічні й інші рішення, які ухвалюються в організаціях, відносяться до ділових рішень. Власники та керівники готельного бізнесу самі ухвалюють більшість ділових рішень і, відповідно, доводять їх до своїх підлеглих. При цьому особи, що ухвалюють рішення, повинні враховувати інтереси та переваги всіх зацікавлених сторін, а також залучати для обґрунтування рішень та здійснення розрахунків [42, с. 117].

На основі отриманих даних будується профіль діяльності підприємства готельного бізнесу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Профіль підприємства готельного бізнесу (складено автором)

Характеристики	Ваго- мість %	Гірше – краще конкурента "Н"						Підсум- кове оціню- вання	Пріоритетність
		-3	-2	-1	0	+1	+2		
1. Ціна за проживання	30							-30	1-а ступінь пріоритетності
2. Якість обслуговування	25							0	
3. Місце розташування	15							+15	
4. Ефективність менеджменту	15							0	
5. Кількість додаткових послуг	10							-15	2-а ступінь пріоритетності
6. Ефективність реклами	5							-5	3-а ступінь пріоритетності
Всього	100							-35	

Встановлення пріоритетів дає можливість відзначити, на яку характеристику підприємству гостинності необхідно першочергово звернути увагу. Перевагою графічних методів оцінювання діяльності готельних підприємств є їхня простота та наочність. Недоліком, на наш погляд, слід вважати те, що вони не дають змоги визначити узагальнений критерій управління підприємством готельного бізнесу.

Підкреслимо, що сьогодні є актуальним вивчення процесу прийняття економічних рішень, які сприяють оптимальному розвитку господарських зв'язків внутрішніфірмових систем підприємницьких структур готельного бізнесу. З одного боку, ефективність даних господарських зв'язків зміцнює мережну систему підприємницької структури сфери готельного господарства, а з іншого – підвищує конкурентоспроможність підприємницької структури у цілому [41, с. 82].

Результативність господарських зв'язків обумовлена координуванням, а також синергетичним ефектом, на підставі яких забезпечується підвищення конкурентоспроможності підприємницької структури готельної сфери. Таким чином, головний фактор конкурентної переваги підприємницьких структур у готельному бізнесі в умовах нової економіки є мінімізація трансакційних витрат шляхом впровадження систем договірних відносин.

Формування господарських зв'язків підприємницьких структур стало предметом підвищеного інтересу економістів, що визначає багатоаспектність дослідження їх формування [11, с. 67]. Господарські зв'язки готельного господарства визначаються, як сукупність відносин, які виникають у процесі надання послуг та формується за допомогою сукупності форм, що ускладнюються, взаємодії між економічними системами, підходи до вирішення проблем розвитку господарських зв'язків, що існують на сьогоднішній день, не дозволяють виробити методологічну та теоретичну базу становлення та функціонування господарських зв'язків підприємницьких структур сфер гостинності.

Господарські зв'язки розглядають у різних аспектах:

- форма виробничих відносин між організаціями, підприємствами, реалізована на основі безпосередніх договірних контактів між учасниками, без залучення державних, міжвідомчих й інших посередницьких структур;

- сукупність відносин, що виникають у процесі виробництва, формується за допомогою сукупності форм, що ускладнюються, взаємодіючи між економічними системами;

- необхідна умова діяльності підприємств, тому що вони забезпечують безперебійність постачання, безперервність процесу виробництва та надання послуг, а також своєчасність відвантаження та реалізації продукції.

Процес ухвалення управлінського рішення складається з послідовних стадій [23, с. 64]. Кількість їх варіюється, згідно з трактуваннями різних авторів, однак внутрішня логіка та послідовність етапів, загалом, зберігається.

1. Виявлення проблемної ситуації.
2. Знаходження стратегічного напрямку по досягненню поставленої мети.
3. Вироблення критеріїв “оптимального” вирішення.
4. Вивчення можливих альтернатив дій.
5. Вибір однієї альтернативи відповідно до критеріїв “оптимального” рішення.
6. Реалізація ухваленого рішення та контролювання над його виконанням.

Усі ці етапи є необхідними сходинками на шляху до ефективності управління. Від менеджерів потрібне не тільки знання теорії управління, але також і оволодіння методами: аналізування інформації, організації роботи у групі по прийняттю спільних з колегами рішень [3, с. 122].

Нами запропонована технологія процесу прийняття управлінських рішень про формування та розвиток господарських зв'язків з підприємницькими структурами-генераторами готельного господарства. Особливостями даної технології є:

- показ технології прийняття управлінських рішень про формування господарських зв'язків у вигляді трьох етапів: проектування, безпосередньої реалізації, контролювання та коректування, кожний з яких містить відповідний набір дій;

- показ технології прийняття рішень вигляді схеми з елементами алгоритму, що припускає або пролонгацію зв'язків (розвиток), або відмова (формування нових господарських зв'язків);

- використання, як показник результативності (для оцінювання ефективності) зміни товарообіговості.

Тривалий характер господарських зв'язків, їх стабільність відіграють

більшу роль в економіці підприємницьких структур. Стабільні безпосередні контакти підприємств-генераторів дозволяють підприємницьким структурам намічати та здійснювати взаємні довгострокові програми вдосконалювання організації виробництва [50, с. 40].

Гостинність у загальному розумінні розглядається, як мистецтво хвалити гостей [53, с. 61]. Бути гостинним – означає вміти запропонувати тепле приймання для відвідувачів, створити для них спокійну, сприятливу та дружню атмосферу. Гостинність – одне з фундаментальних понять людської цивілізації, у цей час під впливом науково-технічного процесу перетворилося у потужну індустрію, в якій працюють мільйони професіоналів, створюючи затишок і комфорт на благо споживачів. Гостинність можна розглядати з різних сторін. По-перше, сфера гостинності є галуззю економіки країни. По-друге, це частина соціально-культурного простору, яка характеризує відкритість і дружелюбність населення країни або регіону. По-третє, гостинність є особливим видом професійної діяльності людини.

Сфера гостинності – складна, комплексна сфера професійної діяльності людей, зусилля яких спрямовані на задоволення різноманітних потреб споживачів (гостей), як туристів, так і місцевих жителів. Сфера гостинності тісно пов'язана з іншими сферами: туризмом, ресторанним бізнесом, громадським харчуванням, сферою відпочинку та розваг, організацією конференцій, семінарів і виставок, спортивною, музейно-виставковою й екскурсійною діяльністю, а також сферою професійної освіти у галузі гостинності [7, с. 130].

Вивчення гостинності як особливого виду професійної діяльності людини слід, на нашу думку, почати з поняття діяльності. Поняття діяльності у літературі пов'язується з такими поняттями, як рух і активність. Якщо рух характерний для всіх форм матерії, а активність пов'язується з рухом органічної природи, то діяльність виступає, як вищий вид активності живих істот і представляє собою визначальну характеристику людини. Діяльність розуміється нами, як специфічно людська форма активного відношення до навколишнього світу, розуміння якої становить його доцільну зміну та

перетворення в інтересах людей. Діяльність представляється, як діалектична єдність мети та засобу.

Правомірно розглядати діяльність людини з позиції продуктивності, свідомості, внутрішньої детермінації та соціальної спрямованості. Діяльність, людини носить продуктивний характер, оскільки спрямована на використання матеріалу зовнішнього середовища для створення або виробництва нового продукту. Свідомість визначає здатність до ціленаправлення та креативності, створення якісно нового у процесі діяльності. Внутрішня детермінація діяльності – це дії людини у відповідності зі своїми потребами, мотивами та цілями. Усі зовнішні детермінанти діють лише переломившись через внутрішні [43, с . 13].

Особлива увага дослідниками приділяється соціальній спрямованості людської діяльності. Діяльність є реальною рушійною силою суспільного прогресу й умовою самого існування суспільства. Важливою особливістю людської діяльності є реалізація нею своєї функції, що адаптує, визначає напрямок діяльності на самозбереження, відтворення та розвиток людського роду. Як явище по своїй природі соціальне, діяльність безпосередньо пов'язана з культурою суспільства. Культура впливає на підвищення впорядкованості суспільства, збереження його структури й у такий спосіб створює спрямованість суспільної діяльності, забезпечує її різноманіття та продуктивність. Діяльність припускає певне протиставлення суб'єкта й об'єкта діяльності: людина протиставляє собі об'єкт діяльності, як матеріал, який повинен одержати нову форму та властивості, перетворитися з матеріалу у предмет і продукт діяльності.

Особливим видом діяльності можна вважати трудову діяльність. Не кожна людська діяльність є трудовою. Сутнісними характеристиками трудової діяльності є:

- свідомо-раціональний характер трудової діяльності;
- суспільний характер трудової діяльності, оскільки її суб'єктом може бути тільки людина, наділена у ході соціалізації певним соціальним досвідом і технологіями;

- утилітарність, тому що результат трудової діяльності завжди практично корисний для людини й інших людей.

Трудову діяльність правомірно розглядати, як особливі суспільні відносини – відносини виробництва-споживання. Якщо виробництво – це перетворення матеріалу навколишньої дійсності у певний продукт, то споживання розглядається, як процес разового або тривалого використання зроблених продуктів з метою задоволення людських потреб.

Професійна діяльність є наслідком диференціації праці [39, с. 5]. Поділ трудової діяльності на різні види професій характеризує наявність різних видів трудових завдань, для виконання яких потрібні певна теоретична та практична підготовка, спеціальна організація процесу праці та використання певних засобів виробництва. Таким чином, професійна діяльність – це рід трудової діяльності людини, що володіє комплексом спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, придбаних у результаті спеціальної підготовки та досвіду роботи. З іншої точки зору, професійна діяльність – це специфічний вид трудової діяльності, який випливає із суспільної організації трудових відносин і поділу праці. Діяльність фахівця є оплачуваною. Для здійснення професійної діяльності людина повинна мати певні знання, уміння та навички, які здобуваються у процесі відповідної теоретичної та практичної підготовки. Крім того, фахівця відрізняє високий ступінь креативності у вирішенні професійних завдань.

Одним з видів професійної діяльності виступає сервісна діяльність. Як вид професійної діяльності сервісна діяльність спрямована на задоволення потреб іншої людини (клієнта) за допомогою надання послуги. Її здійснення припускає наявність двох сторін: виробника та споживача послуги та виступає як відношення виробництва – споживання послуг. Під послугою, звичайно, розуміється дія (сукупність дій), спрямована на задоволення запитів споживачів. Послуга має закінченість і має певну вартість.

В умовах сучасного суспільства зі зниженням суспільної ролі домашньої праці по побутовому самообслуговуванню суспільна значимість послуг, тобто суспільно організованої трудової діяльності по обслуговуванню потреб



населення значно зростає. У зв'язку із цим з'являється необхідність розвитку професій, що допомагають людині зробити вибір у різноманітті існуючих засобів задоволення своїх потреб [47, с. 278].

Вектор розвитку сучасного постіндустріального суспільства змінився від задоволення матеріальних потреб у бік задоволення потреб людських. Цей фактор вносить серйозні, глибинні зміни у всю систему сфери послуг. Варто відзначити, що безоплатне надання послуги однією людиною іншій не може вважатися сервісною діяльністю, тобто, сервісна діяльність має під собою певну економічну основу. Сервіс виступає, як надання споживачу яких-небудь зручностей або послуг. Поняття сервісу дуже тісно пов'язане з поняттям послуги – дії, направлені на задоволення потреб споживача. Під сервісом можна розуміти також процес взаємодії виконавця та споживача; спрямований на задоволення потреб споживача.

Якщо говорити про обслуговування у гостинності, то воно представляє собою задоволення потреб приїжджих людей, тобто надання розміщення, харчування та організації дозвілля. Оскільки у процесі розглянутої нами діяльності продукується і споживається певний специфічний продукт – послуга, то можна виділити особливості сервісної діяльності у сфері гостинності [36, с. 82].

По-перше, такою особливістю є невідчутність, нематеріальний: характер надаваного продукту. Послугу не можна торкнутись, як; річ; оцінити її зовнішні властивості, колір, розмір, фактуру тощо. Послуга оцінюється за іншими критеріями, найважливішим серед яких є якість послуги (тобто сукупність властивостей, що обумовлюють її здатність задовольняти певні потреби споживачів):

По-друге, до особливостей сервісної діяльності відноситься одночасність процесу виробництва та споживання (людина споживає послугу тільки у процесі її виробництва).

По-третє, це мінливість продукту сфери гостинності. Якість послуги залежить від потреби клієнта, засобів їх задоволення, особистого внеску працівника, а також рівня розвитку суспільства та його культурних

особливостей. Потреби представляють собою обумовлені природою соціального організму явища, які розбудовуються разом з засобами їх задоволення та у безпосередній залежності від розвитку останніх.

Крім того, у процесі, надання послуги відбувається кодифікація предметів і дій людей, вони одержують ще й значеннєве навантаження (створюється знакова система). У більшості наших повсякденних вчинків нами управляють практичні схеми, тобто принципи, що пропонують порядок ді», інформаційні схеми. Таким чином, сервісна діяльність виступає ще і як виробництво символів. Процес обслуговування будується на конкретних нормах і правилах, вироблених суспільством (причому, чим сильніше розвинене суспільство, тим більше ці правила впливають на взаємодії людей) [33, с. 118].

## **1.2. Система організаційних методів й інструментів управління у готельній сфері**

Від усіх інших видів сервісної діяльності гостинність відрізняється наявністю специфічного об'єкта діяльності – готельного продукту. Під готельним продуктом розуміється результат господарської, інтелектуальної, сервісної діяльності готельного підприємства, створений для задоволення потреб споживача у процесі надання послуги, представлений у матеріально-речовинній, духовній або інформаційній формі, або у вигляді послуги [34, с. 220]. Послуги, пропоновані споживачеві у сфері гостинності, містять у собі доступність сервісу, загальну атмосферу, легкість спілкування з обслуговуючим персоналом, участь споживачів у процесі обслуговування та взаємодію один з одним. Тлумачення послуги сфери гостинності містить у собі не тільки те, що пропонується гостеві, але й те, як це пропонується.

Отже, сутність гостинності як виду професійної діяльності людини містить у собі характеристики людської діяльності: продуктивність, свідомість, внутрішня детермінація та соціальна спрямованість. Як вид трудової діяльності

людини, гостинність характеризується такими особливостями, як свідомо-раціональний характер, суспільний характер й утилітарність. Крім того, гостинність тісно пов'язана з задоволенням потреб споживача за допомогою надання послуг. Ця обставина визначає наявність таких характеристик, як нематеріальний-характер, одночасність виробництва та споживання, а також мінливість. Як вид професійної діяльності, гостинність характеризується певними правилами, культурою, набором трудових операцій, технологічною структурою, системою професійних статусів і необхідністю професійної підготовки для успішного виконання професійних обов'язків [27, с. 153].

Проблеми розвитку та ефективної діяльності підприємств готельного бізнесу знаходяться у центрі уваги багатьох вітчизняних вчених: І. Байлика, М. Бойко, С. Гаврилюк, В. Герасименка, М. Гудзь, Г. Круль, Н. Кузнецової, М. Мальської, І. Мендели, П. Пуцентейла, В. Семенова, В. Федорченка, Н. Чорненької, І. Школи, Л. Шматька; та закордонних науковців: М. Жукової, Г. Папіряна, Х. Роглева, Дж. Уокера, О. Чудновського, Г. Яковлева та ін.

Організація готельного бізнесу здійснюється на підставі великої кількості нормативно-правових актів України. Проте, як у законодавчій базі, так і у науковій літературі виникає багато протиріч стосовно визначення сутності поняття “підприємства готельного бізнесу”. Генетично, вся сукупність засобів розміщення ідентифікувалася з терміном “підприємства готельного господарства” і до сих пір цей термін активно вживається у науковому обігу [12, с. 216].

На основі узагальнення досліджуваних джерел, нами було виділено шість основних властивостей готельних послуг (рис. 1.1).

Для здійснення професійної діяльності у сфері гостинності фахівець повинен мати певні знання, уміння та навичками, які здобуваються у процесі відповідної теоретичної та практичної підготовки. Професійна діяльність у сфері гостинності базується на постійному поповненні знань, глибокому вивченні та перспективному осмисленні мінливих потреб клієнтів, а також конкретних умов своєї роботи, пошуку найбільш діючих методів і засобів взаємодії зі споживачем послуги [16, с. 31].

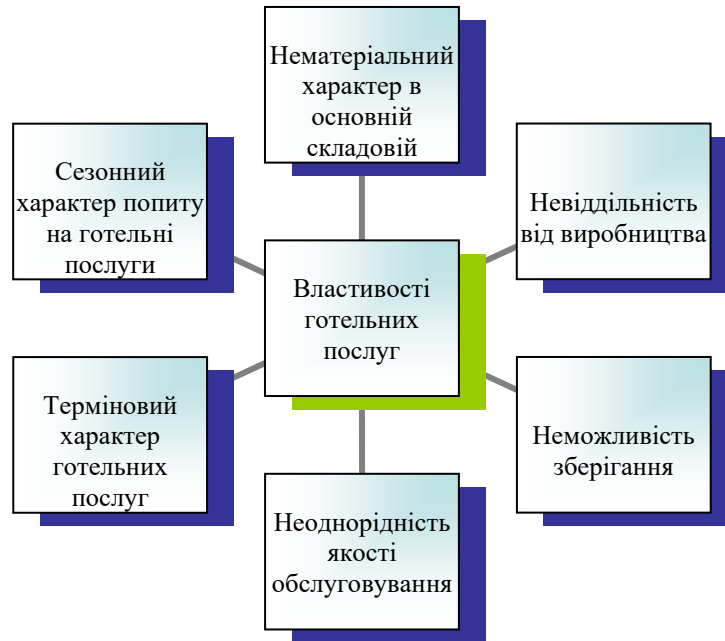


Рис. 1.1. Властивості готельних послуг

Виходячи зі структури готовності до професійних взаємодій у сфері гостинності, процес її формування повинен проходити у трьох напрямках: комунікативному, сервісному й організаційному. У структурі процесу формування готовності до професійних взаємодій у сфері готельного сервісу виділені комунікативний, сервісний й організаційний напрямки, що ведуть до формування комунікативних, сервісних й організаційних компетенцій.

Процес розвитку підприємств готельного бізнесу слід досліджувати у розрізі рівнів управління (рис. 1.2) [19, 238].

Конкурентоспроможність у сфері готельних підприємств є категорією динамічної, вона обумовлена різними факторами зовнішнього й внутрішнього середовища й піддана змінам; на неї впливають макро- і мезо-економічні тенденції, що відбуваються як на рівні галузі гостинності, так і на загальносвітовому та регіональному рівнях і обумовлені такими проявами, як політичний клімат у країні та світі, тенденції демократизації, рівень розвитку промисловості, інвестиційні тенденції, податкова політика держави, рівень життя населення, візові формальності тощо.



Рис. 1.2. Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу

Вважаємо, що підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств повинне сприяти підтримці всіх аспектів сталого розвитку, оскільки саме по собі сталої розвиток є сильним конкурентною перевагою. З цього випливає важливість наявності системи категоризації готельних підприємств відповідно до аспектів сталого розвитку, що створить механізм і

спосіб регулювання конкуренції у секторі готельних підприємств із врахуванням сталого розвитку готельних підприємств необхідно досліджувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища і їх вплив на індустрію туризму та гостинності.

Формування готовності до професійних взаємодій у сфері гостинності неможливий без вступу майбутніх фахівців у процеси навчальної взаємодії й організації цих процесів. Завданнями взаємодії суб'єктів у процесі навчання є:

- формування позитивної мотивації до побудови ефективної взаємодії зі споживачем;
- формування сервісної спрямованості;
- формування системи знань про організацію взаємодії у процесі надання послуг сфери гостинності;
- формування вміння будувати позитивні та партнерські взаємини зі споживачем;
- формування комунікативних, сервісних й організаційних умінь;
- формування потреби у професійному зростанні, розвитку та саморозвитку.

Туризм і індустрія гостинності у цілому виявляють прямий і непрямий вплив як на національну економіку країни, так і на гуманітарну складову [30, с. 69].

#### 1. Прямий вплив готельних підприємств на національну економіку:

- вплив діяльності готельних підприємств на формування національного доходу. Національний дохід складається з результатів діяльності різних секторів (сільськогосподарського, промислового, сервісного) протягом року. Ці підрозділи поєднують виробничі елементи, трансформуючи їх у суспільно корисні товари та послуги;
- вплив готельних підприємств на платіжний баланс. Процес розміщення туристів у країні, що ухвалює, супроводжується вступом значної кількості іноземної валюти. Таким чином, готельні підприємства є важливим джерелом іноземної валюти, завдяки якій підтримується платіжний баланс;
- вплив готельних підприємств на державний бюджет. Готельні

підприємства можуть стати важливими джерелами фінансування державного бюджету за рахунок доходів, одержуваних від клієнтів готельних підприємств. Ці кошти можуть бути витрачені на розвиток визначних пам'яток і історичних місць. Податки й збори, що стягуються з готельних підприємств, також є важливим джерелом державного бюджету;

- вплив готельних підприємств на створення робочих місць. Готельні підприємства ставляться до сфери послуг. Це означає, що готельна діяльність характеризується високим ступенем залежності від людських зусиль, представлених робочим компонентом. Дане затвердження підтвердив французький учений Дж. Форрестер, опираючись на свою теорію, засновану на реальності розвитку готельного сектору. З вищезгаданої теорії випливає, що чим більше розвинені туристський і готельний сектори, тим більше вони залежать від елемента праці;

- вплив готельних підприємств на перерозподіл доходів і активацію географічного розвитку (функція згладжування). Дана функція полягає у тому, що за певних умов готельні підприємства сприяють економічному розвитку слабких у структурному відношенні регіонів. Таким чином, готельна індустрія виконує функцію, що вирівнює, тому що з її допомогою регіон може стати більш економічно розвиненим, забезпечити собі додатковий дохід і робочі місця.

- вплив готельних підприємств на маркетинг туристських товарів. Клієнти готельних підприємств зберігають більшу частину своїх бюджетів, щоб витратити на покупки у країнах, які вони відвідують. У такій ситуації готелі стають своєрідним промоутером традиційних товарів, вироблених жителями країни та регіону, у якому перебуває готель.

## 2. Непрямий вплив готельних підприємств на національну економіку:

- мультиплікативний ефект діяльності готельних підприємств. Суми, витрачені туристами й клієнтами готельних підприємств, що є доходом для готельних підприємств, перерозподіляються на інші сектори економіки. Таким чином, дохід від готельних підприємств в остаточному підсумку множить у кілька раз завдяки ефекту економічного мультиплікатора. Мультиплікатор

доходу (Мд) указує на додатковий дохід (заробітну плату, ренту, прибуток тощо), отриманий у результаті збільшення витрат клієнтів готельних підприємств;

- вплив готельних підприємств на активізацію процесів виробництва й інвестицій в інші сектори. Готельні підприємства, як правило, здатні створювати ряд виробничих процесів і видів діяльності (через складне та пряме розширення туристського й готельного попиту на більшість галузей і секторів національної економіки) і вносити вклад у створення багатьох вторинних галузей, пов'язаних з більш ніж ста п'ятдесятьма різними галузями. Отже, вплив готельних підприємств поширюється на інші сектори й, таким чином, служить потужним двигуном для національної економіки;

- вплив готельних підприємств на розвиток інфраструктурних проєктів. Щоб оцінити вплив різних культурних переваг туристів і клієнтів готельних підприємств, необхідно реалізувати ряд інфраструктурних сервісних проєктів, які забезпечують важливий аспект сучасного життя не тільки в границях муніципалітетів цих готельних підприємств, але й у всіх місцях, де перебувають туристи й відвідувачі;

- вплив готельних підприємств на поліпшення навколишнього середовища й розвиток історичних і археологічних пам'яток. Поліпшення навколишнього середовища й розвиток історичних і археологічних пам'яток є важливою й невід'ємною частиною діяльності індустрії туризму й гостинності. Це вимагає від держави уваги до захисту навколишнього середовища від забруднення, до посадки лісів і зелених насаджень, створенню парків і дитячих ігрових майданчиків, а також до відновлення й підтримці історичних місць і благоустрою старих кварталів;

- вплив готельних підприємств у ЗМІ. Засобу масової інформації є одним з основних коштів вистави культурних досягнень країни іншим державам світу, і щорічно на ці мети виділяються значні суми грошей з державного бюджету. Туристи й клієнти готельних підприємств – це свого роду краща й безкоштовна медіаінформація, що відображає реалії розвитку країни. По статистиці, приблизно 10 % туристів мають звичку ділитися своїми враженнями про місце



відпочинку після повернення з відпустки.

Сталий розвиток і його вплив на туристську індустрію повинен досліджуватися як метод стратегічного планування в діяльності підприємств, що працюють у сфері гостинності, з метою збереження благополуччя навколишнього середовища, від якого залежать населення, що як ухвалює, так і туристи, а також поліпшення рівня життя населення території, що виявляє туристські послуги [3, с. 76].

Тому доцільно проаналізувати критерії та глобальні базові стандарти для індустрії туризму, уведені Глобальною радою по сталому розвитку туризму (далі – GSTC), що й включають дві групи: критерії сталого розвитку для туристських дестинацій і галузеві критерії для готелів і туроператорів. При цьому GSTC установлює критерії сталого розвитку для готелів і туроператорів ідентичними. Це демонструє тісний взаємозв'язок між сталим розвитком у готельному та у туристському секторах.

Критерії сталого розвитку для готелів були створені для того, щоб прийти до загального розуміння сталого розвитку туризму, і визначають той мінімум, якого повинен досягти готельний бізнес [8, с. 90].

Основні критерії сталого розвитку для готелів тісно зв'язані з наступними факторами:

- ефективним управлінням сталим розвитком;
- максимально можливим збільшенням економічних і соціальних вигід для місцевого населення й зменшенням негативного впливу на нього;
- максимально можливим збільшенням позитивних і зменшенням негативних впливів на культурну спадщину;
- максимально можливим збільшенням позитивних і зменшенням негативних впливів на навколишнє середовище.

Етапом, що завершує, планування сталого розвитку індустрії туризму повинні стати заходи щодо об'єднання територій, у яких розбудовується сектор туризму, у кластер готельних послуг. Як визначив М. Портер, кластери – це географічно сформовані групи компаній і пов'язаних з ними організацій (торговельні, фінансові, дослідницькі тощо), які мають конкретні, що й

доповнюють один одного економічні інтереси [44, с. 12].

На наш погляд і на підставі вище викладеного, сталий розвиток готельних підприємств припускає одночасний рішення різнопланових і суперечливих проблем у сфері готельних підприємств за умови збереження якості середовища проживання, оцінюваного у відповідності з наступними аспектами: соціальним, економічним, екологічним, інституціональним і аспектом інформаційних комунікаційних технологій.

Слід зазначити, що дотепер у світовому співтоваристві відсутні загальноприйняті погоджені критерії й методика оцінювання сталого розвитку готельних підприємств [3, с. 143].

На основі критеріїв сталого розвитку туризму для дестинацій, запропонованих Глобальною радою по сталому розвитку туризму, нами пропонується класифікація критеріїв оцінювання сталого розвитку готельних підприємств із п'ятьма секціями [31, с. 88].

Класифікація критеріїв оцінювання сталого розвитку готельних підприємств взаємозалежна з наступними аспектами:

- збільшенням економічних вигід як для готельних підприємств, так і для місцевого співтовариства;
- посиленням корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСО) готельних підприємств;
- плануванням діяльності готельних підприємств із умовою мінімізації негативних наслідків для навколишнього середовища;
- створенням нових законодавчих актів на місцевому та державному рівнях для забезпечення безпеки навколишнього середовища, суспільства й економіки;
- впровадженням ІКТ для ефективного контролю й управління готельними підприємствами.

Непевність споживачів у корисному ефекті і їх участь у процесі придбання послуги є чинником, що збільшують конкурентні позиції сервісних підприємств.

Сервіс з погляду клієнта – це комбінація п'яти факторів (рис. 1.3)

[32, с. 116].

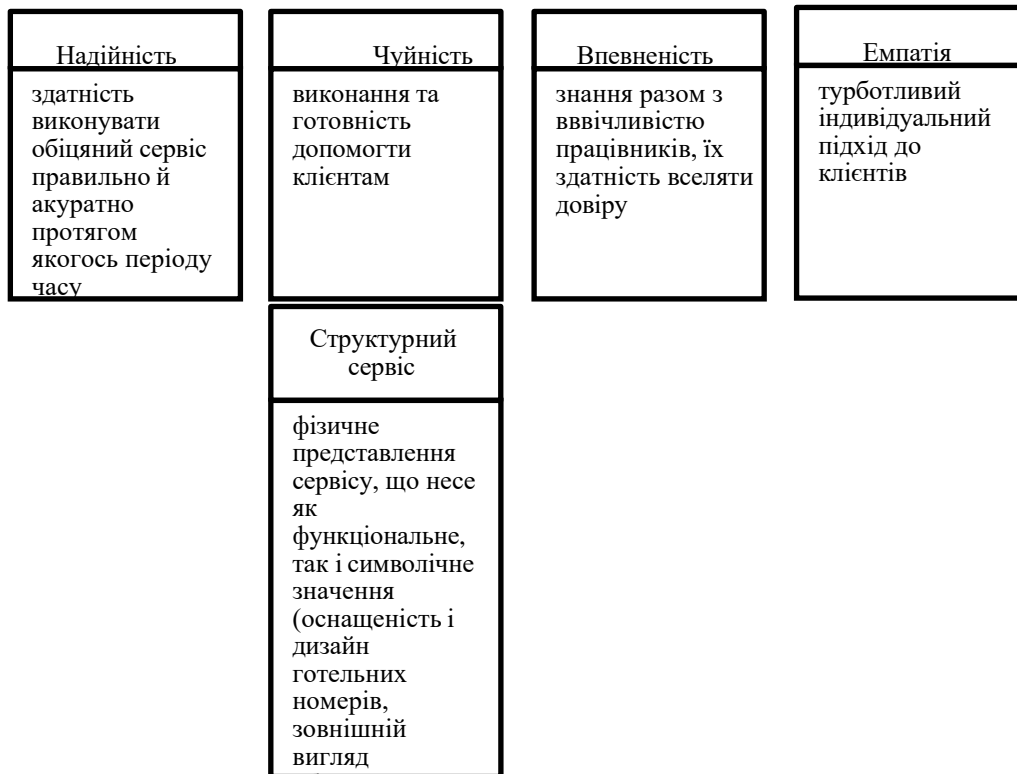


Рис. 1.3. П'ять факторів сервісу для клієнта готельного підприємства

Незважаючи на те, що на сьогодні існують суттєві проблеми щодо середньорічного рівня завантаження діючих підприємств сфери гостинності, доходи суб'єктів господарської діяльності від надання послуг з тимчасового розміщення збільшуються щороку. Це пов'язано, головним чином, з тенденцією зростання цін на готельні послуги.

Існує взаємний вплив компетентності підприємства сфери готельних послуг і рівнем розвитку його інтелектуальних ресурсів. Ґрунтуючись на раніше виявленому взаємному впливі компетентнісних характеристик підприємства готельних готельного господарства і розвитком інтелектуальних ресурсів, представимо отриманий результат у табл. 1.2 [43, с. 14].

Враховуючи розвиненість компонентів інтелектуальних ресурсів, а також рівень компетентності підприємства гостинності, проведемо аналізування позицій матриці, орієнтований на вдосконалювання кадрової політики, через формування кадрової стратегії.

Таблиця 1.2

Рекомендоване співвідношення компетентності готельного підприємства та якості його інтелектуальних ресурсів

		Компетентність готельного підприємства		
		Низька (0-0,99)	Середня (1-1,99)	Висока (2-3)
Якість інтелектуальних ресурсів	Висока (2-3)	Запитання 1	Висока 2	Висока 1
	Середня (1-1,99)	Низька 1	Середня	Висока 3
	Низька (0-0,99)	Низька 2	Низька 3	Запитання 2

Висока 1. Найвищий ступінь розвиненості компонентів інтелектуальних ресурсів, що забезпечує високу компетентність підприємства.

При такому співвідношенні якості інтелектуальних ресурсів і компетентності готельного закладу питання про зміну кадрової політики не виникає. Головною метою стає втримання досягнутих результатів. Акцент робиться на залучення кваліфікованих працівників, націлених на подальший розвиток професійних знань [37, с. 54].

Висока 2. Найвищий ступінь розвиненості компонентів інтелектуальних ресурсів при прийнятному рівні компетентності готельного підприємства. Така ситуація характерна для організацій, що неефективно використовують свій інтелектуальний потенціал. Ключовими особливостями стають: створення та підтримка комфортного психологічного клімату у колективі, чітке розмежування функцій і посадових обов'язків працівників, створення штату персоналу та бази здобувачів. Завданням підприємства даного сегмента стає необхідність розвитку здібностей працівників через наставництво та патерналізм. Впроваджується підтримка культури закладу, орієнтованої на активізацію творчих здібностей працюючих.

Висока 3. Висока компетентність готельного закладу при умовно-прийнятній якості її інтелектуальних ресурсів. Ситуація характерна для організацій з висококваліфікованими працівниками, що чисельно переважають

у колективі. Незважаючи на високу компетентність персоналу, готельний заклад не в змозі використовувати колективні знання, що перешкоджає розвитку його інтелектуальних ресурсів. Необхідно розуміти, що при виході компетентних працівників з підприємства гостинності компетентність самого підприємства значно впаде. А значить, перебування в заданому сегменті можливе лише у коротко- та середньотермінових періодах.

Низька 1. Низька компетентність готелю при умовно-прийнятному рівні розвитку інтелектуальних ресурсів не стає вироком для підприємства. У схожому стані доцільним є застосування стратегії вибору соціального типу колективу, націленого на відродження організаційної культури, поновлення трудових відносин у колективі. Перманентний розвиток персоналу та управління його знаннями стануть діючими методами управління компетентністю закладу гостинності.

Низька 2. Нерозвиненість інтелектуальних ресурсів не сприяє підвищенню компетентності готельного підприємства. ТОВ Готельний комплекс “Глобус” переживає кризові процеси. Найчастіше санація підприємства здійснюється за рахунок оптимізації штатних одиниць. Масові скорочення, зниження дієвості мотиваційних факторів, напружена обстановка внутрішнього середовища, розкладання культури готельного закладу стає наслідком низького інтелектуального потенціалу підприємства.

Низька 3. Середній рівень компетентності підприємства ресторанного бізнесу при нерозвиненості її інтелектуальних ресурсів свідчить про низьку кваліфікації працівників, невміння виконувати свої посадові обов’язки, нездатності аналізувати ситуації та пропонувати ефективні рішення. У таких умовах доцільно застосовувати об’єктивну оцінку трудової діяльності кожного співробітника, що приведе до розуміння необхідності омолодження кадрового складу, що, у свою чергу, сприятиме розвитку інтелектуальних ресурсів підприємства.

Запитання 1. Найвищий ступінь розвиненості компонентів інтелектуальних ресурсів при низьких значеннях компетентності закладу сфери гостинності. Схожа ситуація характерна для підприємств, метою яких є не

подальший розвиток, а негайне одержання прибутку. Відсутність стратегії розвитку, стратегії патерналізму працівника з відношення до колективу, стратегії створення високо-результативних робочих команд призведе до зниження якості інтелектуальних ресурсів у підсумку. Для підприємств зі схожим співвідношенням компетентності та розвиненості ІР, рекомендації стосуються зміни організаційної культури, орієнтації основної діяльності підприємства, формування нових цілей і завдань свого розвитку.

Запитання 2. Найвищий ступінь розвитку компетентності готелю при вкрай низькій якості інтелектуальних ресурсів. На практиці досягнути аналогічного стану практично неможливо. Неможливо досягнути високої компетентності закладу гостинності, не маючи кваліфікованих працівників, здатних справлятися з вирішенням нетривіальних завдань, стабільно розбудовуватися, пристосовуючись до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Середня. Умовно-прийнятна якість інтелектуальних ресурсів при середньому рівні компетентності підприємства готельного господарства. Вибір кадрової стратегії для організацій з подібним співвідношенням рівня компетентності й якості ІР залежить від напрямку її подальшого розвитку. Оптимальним планом розвитку стає орієнтація на досягнення стану

Висока 2. Кадрова стратегія у такому випадку базується на розвиток інтелектуальних ресурсів, за допомогою залучення нових працівників, трансформації організаційної культури, орієнтованої на активізацію творчих здібностей персоналу. Завданням готельного підприємства стає необхідність розвитку здібностей працівників управління знаннями індивідів, груп, колективу у цілому.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ “ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС “ГЛОБУС”

#### 2.1. Функціональні особливості готельного підприємства

Розглянуте у роботі ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” розпочало свою підприємницьку діяльність 21.02.2019 р. Воно розташоване за адресою: Тернопільська обл., Тернопільський р-н, с. Петриків, вул. С. Будного, 18. Його статутний фонд становить 4 000 000,00 грн.

Місією готельного закладу – надати жителю максимальний сервіс, комфорт та затишок. Готельний заклад має високі стандарти у сфері обслуговування, затишну атмосферу відпочинку та відносно невисокі ціни.

На кінець 2023 р. стандарт економ вартував 900 грн.; стандарт – 1000 грн., стандарт покращений – 1200 грн.; тримісний номер – 1400 грн.; чотиримісний номер – 1600 грн.; напівлюкс – 1300 грн.; люкс – 1400 грн.; люкс сімейний – 1800 грн.; VIP-люкс – 3000 грн.

ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” має у своїй структурі ресторан та лоббі-бар, а також конференц-зал та кімнату переговорів, фінську і мокру сауну.

У досвіді функціонування закладів розміщення найбільшого поширення набули такі типи організаційних структур управління: лінійна; функціональна; лінійно-функціональна; продуктова; матрична.

На рис. 2.1 подано схему управлінської структури готельного закладу.

Для об’єкта дослідження характерна лінійно-функціональна структура управління. Така схема організації керування готелем передбачає лінійні форми зв’язку між ланками управління; уся відповідальність за управління та вироблення управлінських рішень зосереджується у лінійного менеджера.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління  
ТОВ "Готельний комплекс "Глобус"

У лінійно-функціональних структурах характерне лінійне та функціональне управління. Кожне зі структурних підрозділів одержує вказівки не тільки від лінійного керівника, але й від керівників функціональних служб. Таким чином, у лінійно-функціональних структурах управління здійснюється як лінійними, так і функціональними керівниками. Дана структура застосовується у підприємстві, яке надає більш складні туристичні продукти та послуги на стабільному ринку. Вона дозволяє не тільки ефективно регулювати занадто просту єдину форму лінійної структури, але й поліпшити недоліки надлишкового керівництва функціональної форми. У лінійно-функціональній структурі можливе виникнення протиріч між цілями.

Лінійний менеджер повністю відповідальний за роботу всього готелю (малого за розмірами) або його структурних підрозділів (у більшому готелі). Кожен працівник підрозділу прямо підпорядковується лише одному керівнику який приймає всі керівні рішення. Керівник вищого рівня не може віддавати



накази персоналу, оминаючи їхнього прямого керівника, тобто формується принцип єдиноначальства. На базі цього формується ієрархія системи управління, наприклад: керівник підрозділу – менеджер служби – директор організації. Окремі спеціалісти можуть допомагати лінійному керівнику збирати та опрацьовувати інформацію, розробляти управлінські рішення, але самі розпоряджень керованому об'єкту не дають.

Лінійна структура управління характеризується чіткістю, простотою, взаємоналагодженими діями виконавців, швидкістю. Натомість їй властивий нижчий рівень гнучкості та можливості підлаштування до мінливого ринку готельної галузі. Кожен керівник має широку повноту влади, але невеликі можливості вирішення проблем, що потребують більш глибоких спеціальних знань. У досвіді управління готельним господарством лінійна організаційна структура використовується, в першу чергу, у малих за розмірами підприємствах, що надають основні послуги та невеликий обсяг додаткових.

Підприємство представляє собою готельний комплекс із рівноправним внеском обох підрозділів (готелю та ресторану) в основну діяльність і прибуток. Основним видом діяльності відповідно до реєстраційної інформації, зафіксованої в статуті компанії, є здача внайми для тимчасового проживання мебльованих кімнат.

Основні обов'язки й повноваження директора наступні:

- забезпечення точного ведення й своєчасного надання необхідної звітності про результати господарсько-фінансової діяльності готелю, сплату податків;
- контроль за якісним і своєчасним надання проживаючим необхідних послуг;
- забезпечення апартаментів кваліфікованим персоналом;
- збереженість та справність приміщень та майна готельного закладу відповідно до норм і правил експлуатації;
- визначення кола постачальників й обслуговуючих організацій.

Дуже часто недостатня увага до запитів постояльців призводять до втрати та викривлення інформації, що породжує невідповідність між реальними потребами гостей і думкою про них керівництва.

Обов'язки адміністратора:

- приймання, оформлення та розміщення гостей;
- забезпечення якісного та своєчасного надання додаткових послуг;
- оформлення заявок на бронювання номерів;
- приймання телефонних дзвінків і факсів, перевірка електронної пошти; одержання оплати за проживання та додаткові послуги; надання документів про проживання гостям (підтвердження бронювання, рахунку, акти про надання послуг тощо);
- перевірка стану майна номерів після виїзду гостей;
- перевірка готовності номерів для заселення;
- знімати звірку разом з касового апарату та терміналу та направляти в бухгалтерію.

Обов'язки бухгалтера у ТОВ "Готельний комплекс "Глобус" виконує директор: підготовка фінансових звітів; здійснення переведення коштів; виплата заробітної плати; одержання різних рахунків і виплат по них; облік і контроль витрат.

Господарська служба займається прибиранням номерного фонду та суспільних територій (холу, коридорів). Також відповідає за своєчасну зміну постільної білизни, рушників для ванни тощо.

Директор готельного комплексу без доручення діє від імені закладу, представляє його інтереси у державних й інших органах, вітчизняних і іноземних організаціях і фірмах, розпоряджається майном у межах, зазначених у статуті, укладає договори, у тому числі, й трудові, відкриває рахунки у банках, видає накази та вказівки, обов'язкові для всіх працівників комплексу.

Генеральний директор зобов'язаний забезпечити дотримання вимог чинного законодавства та статуту ТОВ "Готельний комплекс "Глобус" у своїй діяльності та діяльності готельного закладу; не допускати дій, що суперечать інтересам підприємства, що й наносять збиток його господарській діяльності;

не засновувати особисто та не приймати участі у діяльності конкуруючих підприємств сфери готельного бізнесу.

Сучасні підприємства готельного бізнесу, крім послуг з тимчасового розміщення, намагаються диверсифікувати пропозицію додаткових послуг, пропонуючи лімітований набір лікувально-оздоровчих процедур (послуги басейнів, сауни, масажі, SPA-процедури тощо).

Водночас, визначити реальну оцінку економічного внеску готельних підприємств у регіональний валовий внутрішній продукт досить складно. Це пов'язано з тим, що тривалий час до органів статистики не звітували власники (або орендарі) засобів розміщення, які є фізичними особами-підприємцями і функціонували за спрощеною системою оподаткування. Ускладнення полягають ще і в тому, що в Україні на сьогодні не сформовано єдиної методології туристичної галузевої статистики, що б дозволяла отримувати й узагальнювати значні масиви даних у туристично-рекреаційній сфері.

Обмежують конкурентний потенціал підприємств готельного бізнесу Тернопільської області і послуги-субститути – послуги з тимчасового розміщення, що надають власники індивідуальних засобів розміщення. Такі послуги обмежують прибутки підприємств готельного бізнесу, тому що вони здатні забезпечити краще співвідношення “ціна-якість”. Конкуренція між послугами власників індивідуальних засобів розміщення і підприємств готельного бізнесу залежить від того, наскільки легко споживачі можуть віддати перевагу останнім. Зважаючи на добрі умови розміщення в орендованих кімнатах, квартирах, будинках, котеджах і невисоку ціну одного людино-дня перебування порівняно з готелями категорії 3-5 зірки, більшість споживачів віддають перевагу зупинятися на ночівлю саме в індивідуальних засобах розміщення.

По способу взаємодії з гістьми підрозділи готелю поділяють на фронт-офіс і бек-офіс. Фронт-офіс безпосередньо контактує з гостем у процесі надання тієї або іншої послуги, бек-офіс не контактує з гістьми. Розглянемо основні підрозділи фронт- і бек-офісів у розрізі їх ключових функцій і посад.

Підрозділ фронт-офісу містить наступні складові.

Служба приймання та розміщення гостей. Керує службою приймання та розміщення гостей директор по розміщенню, йому підкоряються служба реєстрації, служба бронювання, служба консьєржа.

В основні функції служби приймання та розміщення гостей входить: реєстрація гостей, розподіл номерів, заселення й виселення гостей, надання гостям додаткових послуг.

Найчастіше служба приймання й розміщення гостей розташовується в холі готелю. Функціонує цілодобово по змінах: з 07.00 до 15.00, з 15.00 до 23.00, з 23.00 до 07 годин. Нічна зміна (з 23.00 до 07.00) звичайно працює у скороченому складі.

Господарська служба. Роботою господарської служби керує директор господарської служби. У відомстві менеджера господарської служби перебувають покоївки й прибиральниці. Звичайно йому допомагає старша покоївка, яка відповідальна за проведення збирання на декількох поверхах. Господарська служба має прямий зв'язок зі службою приймання й розміщення гостей (які номери необхідно підготувати до заселення, які виселяються, номери придатні для заселення) і інженерною службою (поломки в номерах).

Для збирання номерів існує спеціальний реманент. Крім збирання номерів у відповідальність господарської служби входить збирання холів, коридорів, приміщень ресторанів. Існують стандарти чистоти збирання приміщень готелю: нормальний і престижний. У нормальний стандарт чистоти входить щоденне збирання, до престижного стандарту ставиться вологе збирання два рази в день.

До відомства господарської служби відносять і підрозділи бек-офісу, такі, як пральня та служба по прийманню забутих речей. У пральних великих готелів білизна поділяється на три категорії, залежно від вартості номера. Речі, забуті гістьми готелю, зберігаються у службі приймання забутих речей три місяці, щоб надалі гостеві можна було їх повернути.

Служба обслуговування у номерах. Через службу обслуговування в номерах гостям готелю можна замовити кожне страва з ресторану в номер. Однак вартість страв буде вище ресторанної, оскільки в неї включаються

витрати на додаткове надання офіціантами сервісу “прямо е номер”. Головне в роботі служби обслуговування в номерах – це швидкість доставки. Страва доставляються на візках у спеціальних контейнерах для збереження необхідної температури. Основна частина завантаження на службу обслуговування в номерах припадає на час сніданків. Замовлення у службу обслуговування в номерах можуть надходити декількома способами: або по телефону безпосередньо від гостя, або гість дає заявку телефонному операторові в службу приймання й розміщення гостей, а потім телефонний оператор розпоряджається від імені гостюючи про замовлення в службу обслуговування в номерах, або гість указує на картці, що перебуває на двері номера, меню й час подачі.

Розглянемо підрозділи бек-офісу.

Служба бронювання готелю. Запит на бронювання може надходити по декільком каналам: електронна пошта, факс, телефон, телекс. Кожній заявці на бронювання привласнюється номер. Гарантія бронювання здійснюється депозитом або кредитною карткою. Якщо заявка подається на велику кількість номерів (наприклад, проведення конгресу), то нею займається спеціальний працівник. При одержанні запиту на бронювання від компанії або турфірми працівник служби бронювання повинен перевірити, чи має готель із цією фірмою контракт на обслуговування, які умови контракту (насамперед, по якій корпоративній ціні готель повинен надати номер). У випадку наявності вільних номерів у готелі клієнтові висилаю підтвердження, у ньому втримується дата заселення, тип номера, кількість днів перебування в готелі, номер заявки.

Специфіка відділу бронювання укладається в тому, що часто необхідно бути готовим до непередбачених обставин. Найчастіше це ситуація з перебронюванням, коли на один номер претендують два клієнти. Така ситуація виникає у зв'язку з тим, що по статистиці 10% клієнтів відмовляються від броні, 5% клієнтів не є в готель у застережений день. У зв'язку із цим готелю беруть на себе ризик, ухвалюючи заявок на розміщення в готелі на 10% більше, чим можливо розмістити гостей у готелі. Іншої частою причиною перебронювання є нелітна погода. Старі постояльці не можуть покинути готель,

а нові вже прибутки. У такому випадку готель, що дорожить своєю репутацією, повинен забезпечити свого клієнта номером в іншому готелі. Можлива й протилежна ситуація, коли той самий клієнт бронює номер через різні агентства, у результаті чого для нього заброньовані не один, а кілька номерів. Служба бронювання повинна відслідковувати подібні «подвійні бронювання».

Служба безпеки. У її обов'язку входять захист майна готелю й гостей від можливої шкоди з боку кримінальних елементів. Причому в поняття майна готелю включають і його репутацію. Серед кримінальних подій, що відбуваються в готельній сфері, виділяють крадіжки внутрішні й зовнішні. До внутрішніх крадіжок відносять крадіжки з боку персоналу. У цьому випадку готель ризикує своєю репутацією: неякісний сервіс, недовіра до персоналу. У таких ситуаціях готельному закладу необхідно прикласти всі зусилля, щоб подія не підлягала розголосу: необхідно повернути украдене майно й компенсувати моральний збиток гостеві. Зовнішні крадіжки в основному роблять злочинці, що раніше спеціалізувалися на квартирних крадіжках.

Основною компетенцією служби безпеки є не розслідування подій, а їх своєчасне запобігання. Але варто враховувати, що служба безпеки готелю, на відміну від поліції, не має права допитувати, обшукувати й проводити заходу подібного роду. Тому для збереження гарного враження гостюючи про готель працівникам служби безпеки важливо бути пильними, уважними, не допускати випадків кримінального характеру на території готелю.

До основних функцій служби безпеки відносять: патрулювання приміщень, перевірка дверей (чи замкнені), перевірка наявності у готелі сторонніх людей, контроль над дотриманням правил безпеки працівниками. Також одна з головних функцій служби безпеки – контрольно-пропускна. Працівник може потрапити в готель тільки при наявності пропуску, що засвідчує його особистість і посада у готелі.

Відділ закупівель. Основна функція відділу – своєчасна закупівля якісних товарів за оптимальною ціною. Важливо дотримуватися оптимальної кількості товарів на складі, тому що надмірний обсяг закупленого товару буде ніде

зберігати, або у випадку швидкопсувних товарів – будуть понесені збитки готелем і даремно витрачені кошти на закупівлю.

Товари, що необхідні для готелю, можна розділити на наступні основні групи: продукти (свіжі, морожені, консервовані, сушені); напої; устаткування й меблі ( у міру зношування й виходу з ладу), посуд, білизна; видаткові матеріали (в основному використовувані при збиранні номерів і суспільних приміщень).

У роботі відділу закупівель існує своя специфіка. Необхідно напрацювати постійну базу постачальників. Це несе наступні вигоди: відома якість продукції постачальника, стабільність, знижки на закуповувану продукцію. Найчастіше готель прагне укласти довгострокові контракти, тому що робота з новим постачальником несе у собі ризик: невідомо його поведінка, якості продукції, що поставляється. Однак висновок довгострокових контрактів з постачальниками має й свої недоліки: у договорі про поставки фіксований обсяг закупівель. Може виникати ситуація в період падіння попиту надлишку товарів на складі, або навпаки дефіциту в період підвищеного попиту на готельні послуги.

Інженерна служба. Сучасний готель оснащений більшим спектром техніки: швидкісні ліфти, кабельне телебачення, кондиціонери, система фільтрації й забору води, опалення, каналізація, електрика, комп'ютери тощо. Відповідальність за якісне функціонування встаткування лежить на інженерній службі готелю. Звичайно готелі не містять повний штат інженерно-технічних працівників, частина робіт з експлуатації готелю виконує спеціалізована організація, з якої готель укладає договір наймання й обслуговування. У службу головного інженера готелю входить щодо невеликий штат працівників. Інженерна служба відповідає за усунення несправностей у сантехнічному устаткуванні готелю, електроустаткуванні, повсякденній експлуатації готельного будинку.

У функції відділу персоналу включаються наступні напрямки: наймання та звільнення працівників, навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації працівників готелю. Відносно заповнення вакансії на вільну посаду існують два основні підходи: пропозиція працівника, що вже працює в готелі, з метою

підвищення його на посаді, або висування нового працівника “з боку”. У даних підходах існують як гідності, так і недоліки. Приміром, при підвищенні старого працівника позитивною стороною є те, що він добре знає систему роботи в готелі, буде добре орієнтуватися у своїх професійних обов’язках і швидше адаптується. Недоліком є те, що готелю необхідно періодично відновлення кадрів з метою генерування свіжих ідей. Однак залучення на нову позицію нового працівника, а не підвищення старого на посаді може привести до напруженості в роботі колективу й конфліктним ситуаціям, пов’язаним з образою та недооцінкою старих працівників готелю.

При пошуку працівників “ззовні” відділ персоналу готельного комплексу, звичайно, використовує наступні прийоми: дається оголошення про приймання на роботу, звертаються до кадрового резерву (базі даних про студентів, що проходили практику в готелі), звертаються у спеціалізовані кадрові агентства. Безпосередньо при процедурі добору персоналу використовуються різні методики оцінки необхідних якостей і компетенцій претендентів на вакантну посаду готелю: анкетування й співбесіда з керівниками різних підрозділів готелю ( на початку з керівником відділу персоналу, потім з керівником відділу, що безпосередньо ухвалює працівника на посаду). Додатково можуть бути проведені тестування, що дозволяє визначити психологічні характеристики кандидата, запит на колишнє місце роботи, психологічний огляд.

При прийманні працівника на роботу в обов’язку відділу персоналу входить: познайомити його з готелем у цілому, його структурою, діяльністю, філософією роботи, правилами внутрішнього розпорядку, системою оплати праці, правилами техніки безпеки, системою надання відпусток і колективом, з яким працівникові має бути працювати в готелі. Після знайомства нового працівника із загальними аспектами, пов’язаними з роботою готелю, його навчають специфіці роботи, що стосується безпосередньо його посади. Дане навчання може проводитися як відділом персоналу, так і підрозділом, куди працівник прийнятий на роботу. Протягом усього часу роботи в готелі працівники проходять підвищення кваліфікації. Підвищення кваліфікації може



включати навчання новим стандартам надання послуг, який прийняв готель, навчання іноземним мовам.

Крім навчання працівників готелю, у функції відділу персоналу входить розроблення та здійснення системи мотивації працівників. Система мотивації містить у собі аспекти дисциплінуючих методів і заохочення працівників. Дисциплінуючі методи можуть містити у собі штрафи та догани за недотримання встановлених правил готелем із приводу надання сервісу працівниками їх поведінці. Усі порушення працівника фіксуються в його особистій справі.

До методів заохочення відносять грошові премії та нематеріальні види заохочень такі як: право вибору робочої зміни, напрямок на курси підвищення кваліфікації, підвищення на посаді. Також у функції відділу по персоналу відносять організацію корпоративних заходів для працівників, які сприяють зімкненню колективу.

Головне завдання відділу маркетингу та продажів полягає у підвищенні завантаження готелю. У складі даного підрозділу працюють працівники, що займаються маркетинговими дослідженнями, і менеджери по продажах клієнтів, що шукають, - споживачів готельних послуг. Завданнями маркетингової служби є: визначення сегмента споживачів, на якому готель буде мати найбільший попит і дохід відповідно, складання профілю споживача готельних послуг, визначення методів залучення потенційного клієнта. У функції даної служби також входять організація рекламних компаній, складання рекомендацій для керівництва готелю про те, куди краще направляти капіталовкладення. Також відділ продажів і маркетингу тісно взаємодіє зі службою приймання й розміщення гостей, надаючи їм щоденні прогнози завантаження готелю. Крім прогнозування, маркетингова служба займається оцінкою задоволеності гостем уже наданої йому послуги шляхом розкладки анкет у номерах. Утримування даних анкет звичайно включає наступне: прохання оцінити гостем по п'ятибальній шкалі рівні сервісу різних підрозділів готелю, які він одержав під час проживання. За результатами обробки анкет

службою маркетингу розробляються рекомендації керівництву готелю про вдосконалювання сервісу в готелі.

## **2.2. Дослідження рівня якісних характеристик обслуговування у системі складових управлінських процесів ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”**

Одним з важливих завдань відділу продажів і маркетингу є розроблення цінової політики готелю. Формування цінової політики залежить від різних факторів. По-перше, від способу замовлення номера: якщо гість прийшов і замовив номер “зі стійки”, ціна розміщення для нього буде максимальної, якщо бронювання відбулося завдяки спеціалізованим сайтам в інтернеті ціна буде набагато нижче. Також ціни різняться залежно від того чи корпоративний це замовлення або індивідуальний.

Було проведене анкетування не тільки реальних, але і потенційних клієнтів готелю, а також тих, хто вже раніше зупинявся у ньому. До потенційних клієнтів слід віднести відвідувачів сауни й кафе-бару, людей, які знають про готель і користуються, у першу чергу, її додатковими послугами. У цілому кількість респондентів склала 100 людей. Було проведене анкетування з використанням 15 відкритих і закритих запитань.

У ході аналізування якості надаваних послуг готельним комплексом за допомогою проведення анкетування й інтерв'ю, було виявлено, що по більшій своїй частині відвідувачі не задоволені послугами служби приймання й розміщення гостей. Дослідження рівня якості обслуговування, проводилося за період п'яти місяців. З урахуванням кількості відвідувачів ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” по місяцях, вибірка склала 100% від кількості відвідувачів. Анкетування й інтерв'ю проводилися з кожним відвідувачем комплексу по розробленій нами анкеті.

Між знанням потреб клієнтів і їх реальним втіленням у готельній послугі також може бути присутнім “розрив”. Звичайно, він виникає через розуміння

менеджерів про неможливість виконання запитуваної послуги або через неадекватну оцінку її цінності для клієнта. Оцінювання відповідності готельної послуги очікуванням клієнта носить суб'єктивний характер, однак саме вона формує лояльність споживача до готельного закладу. Враження від обслуговування рівною мірою залежить як від рівня компетенцій працівників, так і від їхніх персональних якостей. Негативний результат у цьому випадку може бути в тому випадку, якщо:

- має місце колізія прав і обов'язків різних категорій персоналу;
- відсутнє розуміння персоналом вимог, пропонованих з боку керівництва;
- неефективні технології виконання посадових обов'язків;
- відсутність системи контролю виконання трудових функцій;
- відсутність належної системи адаптації й підготовки кадрів.

Дослідження системи управління якістю обслуговування у готелі у службі приймання та розміщення показало, що основну роль у ній відіграє відсутність загальної концепції обслуговування, що є негативним чинником, співробітники погано інформовані про існуючі стандарти й мало використовують їх у повсякденній роботі. Методи, спрямовані на підтримку й удосконалення злагодженої системи повинні пронизувати всі процеси надання послуги, аналіз і контроль повинен здійснюватися безупинно як працівниками у ході роботи, так і вищим персоналом. Регулярні дослідження рівня якості надаваних послуг, ступеня задоволеності гостей спектром послуг свідчать про відсутності чіткої системи управління якістю обслуговування на досліджуваному готельному підприємстві.

Результати визначення родинного становища респондентів готельного закладу показано на рис. 2.2.

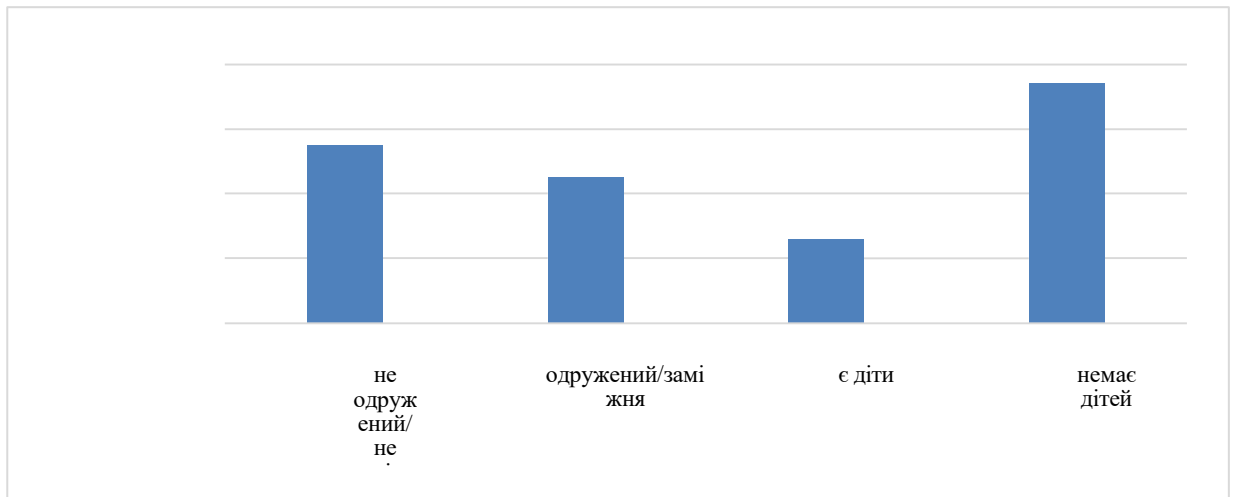


Рис. 2.2. Родинне становище респондентів

Цінова політика готельного комплексу “Глобус” встановлена на основі середньорічних цін. Стимулювання збуту не посідає ключового місця в діяльності готелю й знижки на проживання не надаються. Графік завантаження підприємства сфери готельного господарства можна представити на рис. 2.3.

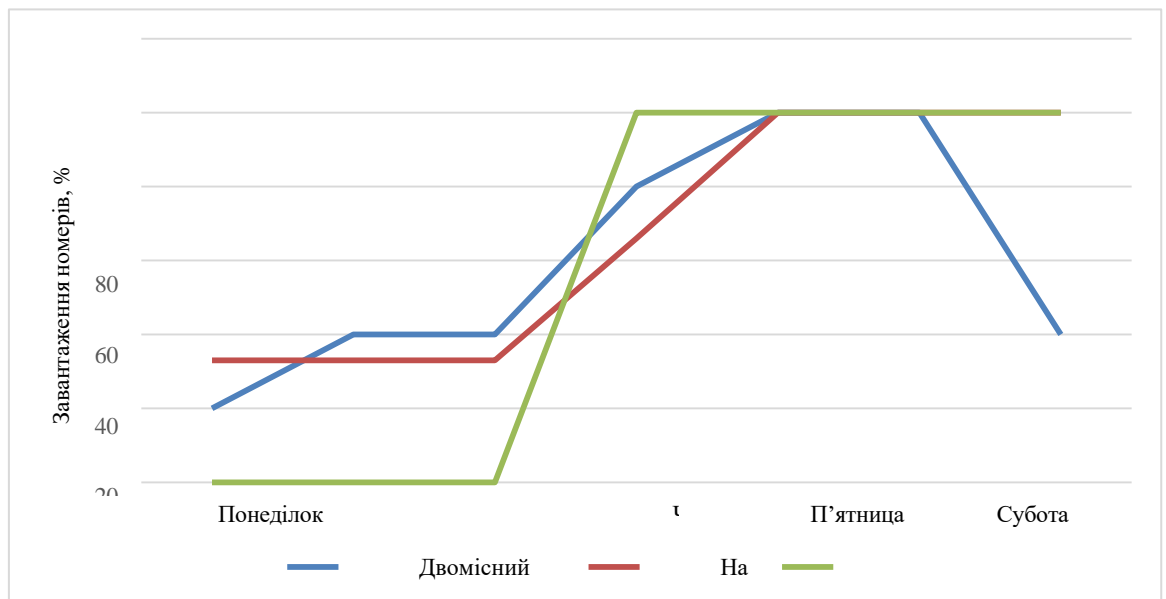


Рис. 2.3. Завантаження номерів готелю протягом тижня

Найбільше завантаження готелю прослідковується у вихідні дні – 100%. Протягом тижня цей показник змінюється для різних категорій номерів.

Більшість жителів готелю “Глобус” перебуває у категорії дітей, що не мають дітей, навіть якщо при цьому одружені. Такий факт свідчить про можливість людей бути вільними та частіше зупинятися у готельному закладі.

На запитання, як часто респонденти взагалі зупиняються у готелях, були отримані різнопланові відповіді (рис. 2.4).

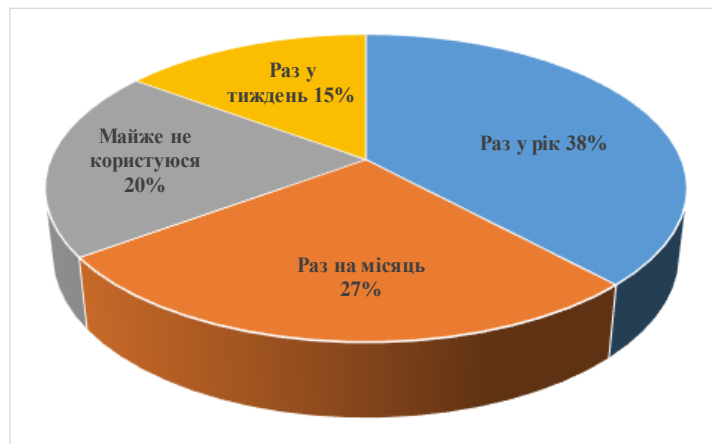


Рис. 2.4. Частота відвідування готелів респондентами

Переважно респонденти зупиняються зараз у готелях не так часто – раз у рік або раз на місяць. Однак є й категорія частих гостей готелів, на яку потрібно орієнтуватися при плануванні якості послуг. Більш важливим питанням є з’ясування частоти зупинки у “Глобусі”. Тут ситуація наступна (рис. 2.5).

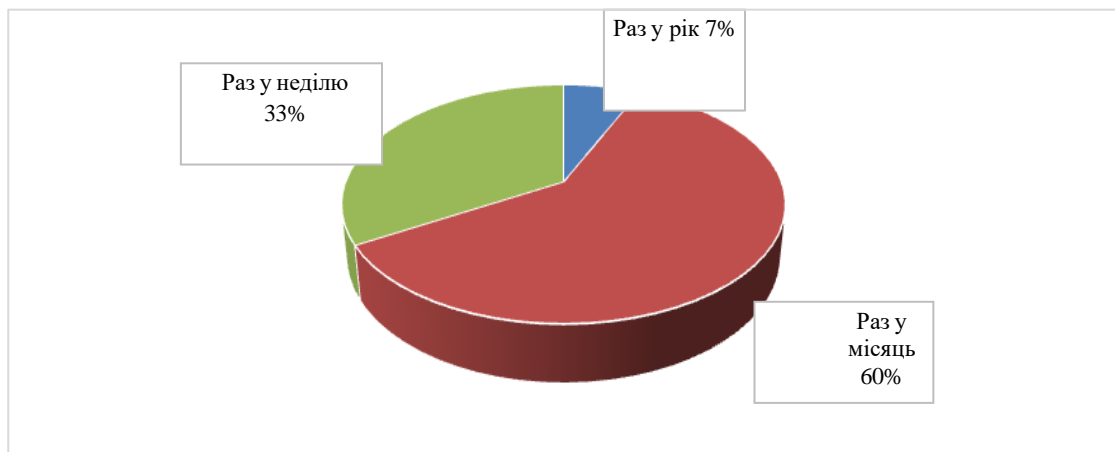


Рис. 2.5. Частота розміщення у готельному закладі

Серед тих клієнтів, хто часто зупиняється у готелях взагалі, виявлені постійні клієнти ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” – таких виявилось 33%. На цих людей потрібно орієнтуватися, у першу чергу, при вдосконалюванні послуг.

Ціль, з якою приїжджають у готель люди, показує їхні пріоритети у

розміщенні у готельному закладі. Респондентам було запропоновано три основні цілі розміщення у готелі “Глобус”. Результати відповідей представлено на рис. 2.6.

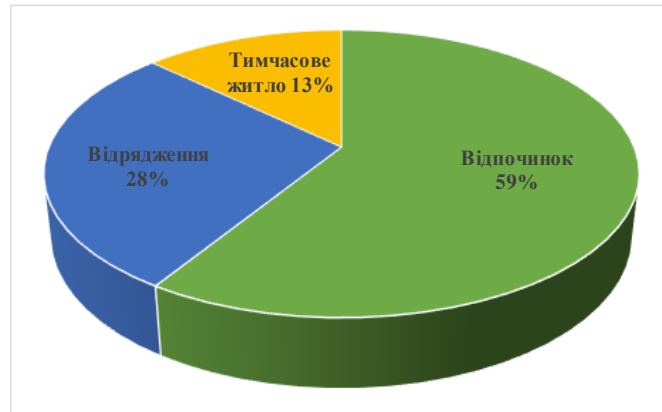


Рис. 2.6. Мета зупинки клієнтів у готельному комплексі

Переважно гості “Глобусу” зупиняються тут з метою відпочинку. Найчастіше це відпочинок короткочасний для місцевих жителів. Вони проводять тут найчастіше одну ніч час від часу. Далі респондентам було запропоновано оцінити рівень послуг у готелі “Глобус” по п’ятибальній шкалі. Результати можна бачити на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Бальне оцінювання якості послуг у  
ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”

Виходячи з рис. 2.7, якість надаваних послуг перебуває на рівні “гарного”. Однак, якщо готель прагне надавати “відмінні” послуги, то у цьому напрямку необхідно удосконалюватися.

Основні недоліки згруповані по п’яти найбільш важливих категоріях (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Основні недоліки в обслуговуванні готельного підприємства

Більшість опитаних зійшлася у думці, що персонал є недостатньо ввічливим і доброзичливим. Необхідно працювати відносно проведення тренінгів для персоналу, тому що він є особою готелю й ключовим елементом послуги гостинності. Також відзначають несвоєчасне виконання послуг. Гості коментують, що трапляється очікування підготовки номера до заїзду при заздалегідь застереженому часі в’їзду. Щодо цього необхідно відпрацьовувати систему раннього виїзду й пізнього заїзду у готелі, щоб у персоналу був час підготувати номер вчасно. Відносно відсутності яких-небудь потрібних послуг респонденти відзначили, зокрема, замовлення квитків на транспорт і надання сніданку у номер. Обоє елемента легко виправляються без особливих зусиль персоналу й адміністрації готелю.

Далі було з’ясовано, чи відповідає, на думку респондентів, ціна на послуги в розглянутому готелі якості надаваних послуг (рис. 2.9).

Респонденти тут розійшлися у думках, що свідчить про необхідність неодмінного підвищення рівня обслуговування.

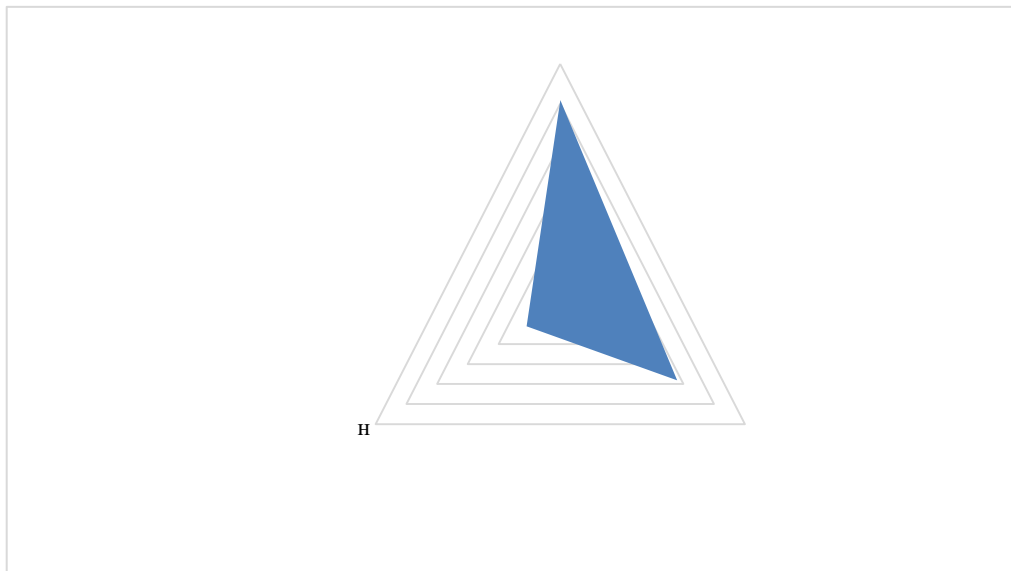


Рис. 2.9. Чи обґрунтована вартість послуг у готелі “Глобус”?

І останнім питанням з’ясовувалося, чи забажає гість ще раз повернутися у “Глобус” (рис. 2.10).

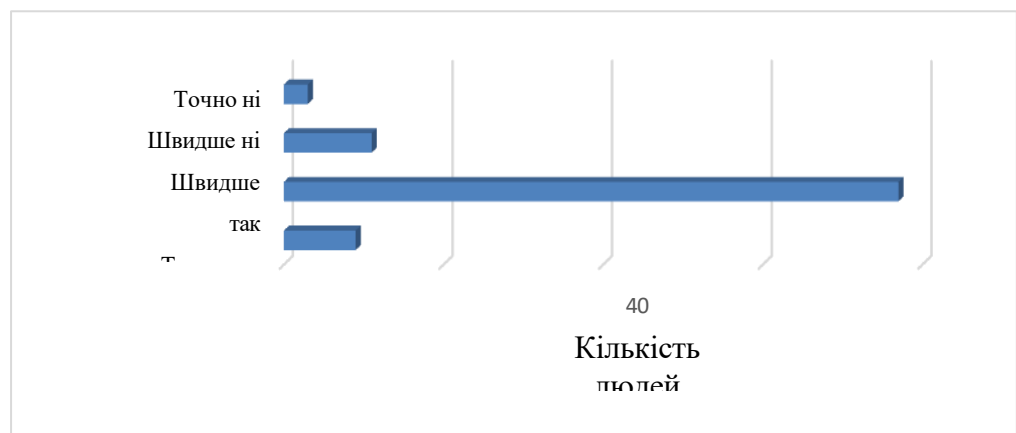


Рис. 2.10. Чи повернетесь Ви ще раз у готельний комплекс?

Більшість гостей схилилася на користь відповіді “Швидше так”, однак деякі сумніви в цьому переконують у необхідності вдосконалювання якості надаваних послуг розглянутим комплексом.

Таким чином, певні проблеми готельного закладу існують. Однак вони не є критичними та є цілком поправними. Необхідне розроблення чітких рекомендацій з удосконалювання механізму надання якісних послуг розміщення.

Дослідження споживчого ринку готельних послуг дозволило встановити,



що для всіх потенційних споживачів істотними факторами досліджуваного готелю є ціна й якість обслуговування. Однак, якщо для клієнтів готелів низької цінової категорії найбільш вагомий критерій – ціна номера (42 % опитаних), то для більш забезпеченої категорії туристів визначальною є якість обслуговування (41 %). Клієнти готельного ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” через високу цінову категорію пов’язують високу ціну зі своїми очікуваннями високої якості сервісних послуг. Цей факт слід враховувати менеджерам при формуванні тарифної політики. Низькі ціни можуть відлякувати заможних клієнтів. Постояльці готелів середньої цінової категорії приблизно порівню оцінюють значення ціни й якості обслуговування у своєму виборі (30 % і 32 %).

На формування очікувань клієнтів істотний вплив виявляють засоби комунікацій. Суттєве перебільшення можливостей ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” у рекламній продукції може викликати негативний ефект.

Безсумнівно, важливим і делікатним є процес реагування на скарги клієнтів. В інтересах готельного підприємства будь які невдоволення та побажання, висловлені гістьми, повинні бути доведені до керівництва, тому що найбільш короткий шлях до наступного підвищення якості та розширення обсягу послуг.

Залучення у процес управління якістю всіх категорій персоналу дає можливість готелю використовувати трудовий потенціал. Лояльність працівників означає розуміння та підтримку бізнес-цілей і завдань закладу гостинності. З іншого боку, лояльність персоналу є наслідком його задоволеності працею, яка виникає, коли працівники не тільки почувають свою причетність спільній справі, але й захищені від змін у зовнішньому економічному середовищі, у тому числі, і на ринку праці.

Керівництву ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” доцільно проявляти постійну увагу до розвитку персоналу, додаткового навчання навичкам корпоративної та командної роботи. Навчання повинно носити регулярний характер у вигляді технічних тренінгів, інтерактивних семінарів, “планерок” і нарад з розбиранням нестандартних ситуацій. Доцільно також розбудовувати

систему оцінювання та вимірювання знань і навичок, одержуваних під час навчання, та застосовуваних на практиці. Атестація, як спосіб контролю у системі керування якістю, повинна ґрунтуватися на вимірювальних діях і результатах, бути своєчасною та відділеною від оплати праці. Атестація допомагає працівнику готелю зрозуміти нові цілі та плани дій, оцінити можливості кар'єрного росту, отримати задоволення від досягнень у роботі. При цьому варто розмежувати поняття винагороди за успіхи у досягненні якості, які мають матеріальне вираження (премії, грошові призи, речі), і визнання – відмінності, що не мають грошового вираження (нагороди).

Традиційно виділяють такі відмінні риси послуг, як нематеріальність, невідчутність, мінливість якості, неможливість зберігання та транспортування у готельному господарстві. До специфічних властивостей послуг готельного бізнесу, що відрізняють їх від матеріального товару, слід віднести наступні:

- послуги представляють собою комбінацію процесу надання (продукування) послуги та споживання результату послуги;
- у багатьох випадках споживач, будучи об'єктом надання послуги, безпосередньо бере участь у процесі її створення;
- надання та споживання послуги часто проводиться одночасно;
- як правило, послуга має індивідуальний характер надання та споживання, що ускладнює процес оцінювання її якості;
- при наданні послуг висока частка ручної праці, якість якої залежить від професіоналізму та компетенцій персоналу.

Невідчутність, нематеріальний характер послуг готельного бізнесу, основними з яких є послуги розміщення, означає неможливість їх продемонструвати потенційному споживачеві, побачити, оцінити до моменту обслуговування. Демонстрація готельного номера не рівнозначна демонстрації готельної послуги, тому що остання припускає тільки право зайняти номер на певний період часу. Нерозривність виробництва та споживання готельної послуги означає, що клієнт не тільки споживає послугу, але й підключається до її проведення. Мінливість якості готельної послуги обумовлене можливими варіаціями рівня компетенцій безпосереднього виробника послуги,

доброзичливості, ввічливості та комунікабельності. Знизити ступінь негативного впливу цього фактору дозволяє розробка й дотримання стандартів обслуговування споживачів, проведення систематичного навчання персоналу з метою підвищення його професійного рівня і якості обслуговування.

Нездатність до зберігання означає, що послуги, не реалізовані сьогодні, не можна продати завтра, а незаселені номери, як фінансовий результат, тягнуть до формування упущеної вигоди готельного підприємства. Оскільки втрати через поточну незатребуваність послуг розміщення компенсувати неможливо, ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” повинно розробляти комплекс заходів щодо оптимізації потенційних можливостей розселення відповідно до поточного попиту на готельні послуги.

Таблиця 2.1

Результати визначення рівня якості обслуговування  
у готельному закладі за п’ятибальною шкалою

Анкетні питання	Результати, максимально 5 балів					
	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	Разом
Проведене інтерв’ю	46	38	40	45	53	222
Турбота про довозення	3	4	4	4	4	4
Тепле вітання	3	3	3	3	3	3
Кімната, ванна та місця здійснення додаткових послуг відповідають очікуванням	4	5	5	5	5	5
Чистота кімнат	5	5	4	5	5	5
Чистота приміщень	4	5	4	4	4	4
Час обслуговування	4	3	3	3	3	3
Задоволення від загальної роботи готельного комплексу	4	3	4	5	5	4
Буду рекомендувати	3	4	3	3	3	3

Як видно з табл. 2.1, гості підприємства сфери гостинності задоволені станом номерів і готельним комплексом у цілому, але прагнули б бачити зміни щодо обслуговування. Наприклад, пункти “тепле вітання” та “час

обслуговування” одержали всього 3 бали серед можливих. Це досить низький результат, зважаючи на те, що в співробітників служби приймання й розміщення гостей цей пункт є одним з основних обов’язків. Старшому адміністраторові служби приймання й розміщення необхідно постійно нагадувати співробітникам відділу про те, що варто звертати увагу на привітне прийняття гостей.

Зважаючи на те, що не кожний клієнт міг приділити час опитуванню у готелі, анкетування проводилося також віддалено по телефону. Дослідження було проведено після від’їзду відвідувачів ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” по телефону або по електронній пошті.

Аналізування конкурентного середовища підприємства готельного спрямування – процес складний і трудомісткий, тому велика увага повинна приділятися технології його здійснення. На додаток до таких фундаментальних методів, як системне аналізування, цільове та ситуаційне, застосовується метод SWOT-аналізування – оперативне діагностичне аналізування підприємства та його середовища. Дослідження середовища сервісної фірми здійснюється з метою:

- виявлення у її потенціалі переваги;
- знаходження у її потенціалі слабкості;
- визначення можливостей, надаваних підприємству гостинності зовнішнім середовищем;
- виявлення загроз для засобу тимчасового розміщення з боку зовнішнього середовища.

До методів комплексного оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства гостинності та вироблення стратегічних альтернатив відносять широко відоме SWOT-аналізування. У результаті SWOT-аналізування одержують системний опис ситуації: формується список пріоритетів розвитку й об’єктів реформування, розробляються операції по нейтралізації слабких сторін готельного закладу та посиленню його переваг, визначається наявність у підприємства стратегічних перспектив і можливостей їх реалізації.

При оцінюванні сильних і слабких сторін готельного комплексу, а також зовнішніх факторів, які впливають на його діяльність, варто відзначити нестабільну економічну ситуацію у країні та регіоні через воєнний стан. При постійному подорожчанні продуктів харчування у населення країни залишається менше коштів для розваг. Проведене Swot-аналізування допомагає оцінити у комплексі зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на розвиток готельного закладу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## SWOT-аналізування ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” у сфері послуг

<i>Сильні сторони</i>	<i>Можливості</i>
1. Широке використання сайту по залученню клієнтів і при бронюванні. 2. Сприятлива, доброзичлива атмосфера в колективі. 3. Високий професіоналізм співробітників. 4. Володіння іноземними мовами співробітниками.	1. Величезний потенціал готельної галузі у країні. 2. Підтримка та прояв інтересу до готелів в Україні. 3. Ріст середнього доходу населення. 4. Прагнення населення більше витратити на розваги.
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Загрози</i>
1. Більші первісні вкладення. 2. Неefективна політика якості обслуговування клієнтів комплексу. 3. Доступність інформації на сайті для конкурентів. 4. Менше досвіду, чому в конкурентів.	1. Обмеженість доступу готельного підприємства до ресурсів. 2. Адміністративні ба'єри та корупція. 3. Високе податкове навантаження. 4. Інтеграційні процеси у галузі. 5. Відношення суспільства до малого бізнесу. Демографічні зміни – старіння населення, наповнення ринку праці мігрантами та посилення конкуренції серед малих підприємств.

Після складання списку сильних і слабких сторін потенціалу готельного підприємства, а також можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища, між ними встановлюються зв'язки, осмислення можливих ситуацій, що здійснюється за допомогою SWOT-матриці.

№		Можливості готельного закладу					
1.		1. Вихід на нові сегменти ринку	2. Прискорення зростання ринку	3. Самовдоволення серед конкуруючих готельних закладів	1. Уповільнення зростання ринку	2. Зниження купівельної спроможності готельного закладу	3. Неприятлива політика уряду
2.	1. Адекватні фінансові ресурси	Стратегія посилення позиції на ринку	Стратегія розвитку ринку	Стратегія розвитку продукту	Стратегія горизонтальної диверсифіковано сті	Стратегія конгломеративно і диверсифіковано сті	Стратегія конгломеративної диверсифікованос ті
	2. Широкий асортиментний перелік	Стратегія центрованої диверсифікованості	<b>Стратегія посилення позиції на ринку</b>	Стратегія розвитку продукту	Стратегія горизонтальної диверсифіковано сті	Стратегія конгломеративно і диверсифіковано сті	Стратегія конгломеративної диверсифікованос ті
	3. Висока кваліфікація працівників	Стратегія центрованої диверсифікованості	Стратегія посилення позиції на ринку	Стратегія посилення позиції на ринку	Стратегія горизонтальної диверсифіковано сті	Стратегія конгломеративно і диверсифіковано сті	Стратегія конгломеративної диверсифікованос ті
3.	1. Межі розширення асортименту в реалізованій продукції та послуг	Стратегія розвитку ринку	Стратегія центрованої диверсифікованості	Стратегія диверсифікації		Стратегія скорочення витратків	Стратегія скорочення витратків
	2. Мало точок реалізації продукції	Стратегія посилення позиції на ринку	Стратегія посилення позиції на ринку	Стратегія посилення позиції на ринку		Стратегія центрованої диверсифіковано сті	Стратегія конгломеративної диверсифікованос ті
	3. Негнучка цінова політика	Стратегія розвитку продукту	Стратегія розвитку ринку	Стратегія розвитку продукту		Стратегія конгломеративно і диверсифіковано сті	Стратегія скорочення витратків

Рис. 2.11. SWOT-матриця ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”

Основні бар'єри входу досліджуваного готельного закладу на ринок готельної галузі:

- ключові компетенції конкурентів – це, насамперед, тривалий досвід роботи у галузі гостинності;
- торговельна марка. Споживачі звикли до усталених торговельних марок і важко звикають до нових;
- стала система клієнтських відносин і мережі збуту;
- певна доступність ресурсів;
- протидії конкурентів;
- досвідчені менеджери та маркетологи конкурентів.

Основні бар'єри виходу з ринку гостинності:

- втрати вкладених інвестицій.
- зниження репутації й іміджу готельного закладу у зв'язку з невдачею у новій галузі.

Виявлення загроз допомагає з меншим ризиком вирішити проблеми у розвитку готельного комплексу. Можливості дають поштовх до поліпшення специфіки діяльності підприємства гостинності. Можна стверджувати, що досліджуваний заклад готельного господарства перебуває у стабільному становищі, однак для подальшої успішної діяльності потрібна підтримка ефективного управління з боку керівника. При виборі напрямків розвитку готельного підприємства необхідно враховувати три групи факторів: власні конкурентні можливості, кон'юнктуру ринку готельних послуг і ризики, що супроводжують застосуванню обраної стратегії.

Таблиця 2.3

Ризики, що супроводжують застосуванню конкурентних стратегій  
у діяльності ТОВ "Готельний комплекс "Глобус"

Лідерство у витратах	Диференціація	Фокусування
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інфляційний ріст витрат, що підриває здатність готельного ТОВ "Готельний комплекс "Глобус" знижувати собівартість.</li> <li>2. Небезпека імітації з боку конкурентів, які бажають отримати такі ж переваги.</li> <li>3. Зміна смаків клієнтів, їх чутливість до цін на користь якості послуги.</li> <li>4. Несполучуваність зі стратегією диференціації.</li> <li>5. Диференціація послуг конкурентами, знецінююча перевага готельного закладу у витратах.</li> <li>6. Загроза появи нових конкурентів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Різниця у ціні може стати не прийнятною для споживачів.</li> <li>2. Зниження значимості даної послуги для клієнта.</li> <li>3. Менеджери ТОВ "Готельний комплекс "Глобус" не здатні вірно визначати, що є ціннішим для клієнта.</li> <li>4. Імітація послуг конкурентами може приховати відмінні особливості готельного підприємства.</li> <li>5. Низький рівень реклами, нездатність довести до клієнта цінність послуги.</li> <li>6. Зміна переваг клієнта за рахунок інформованості.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання привабливості ринкової ніші, що збільшує кількість конкурентів.</li> <li>2. Імітація фокусування іншими готелями.</li> <li>3. Різниця е ціні може стати непринятною для споживачів.</li> <li>4. Скорочення різниці у потребах клієнтів сегмента щодо фокусування усього ринку</li> <li>5. Досягнення конкурентами більш високого рівня спеціалізації.</li> </ol>

Дослідження критеріїв, які впливають на вибір клієнтами засобів розміщення, було проведене на основі опитування гостей шляхом анкетування. В якості мотивів, що визначають вибір готельного закладу, нами були запропоновані: якість обслуговування; обсяг пропонованих послуг; місце розташування ТОВ “Готельний комплекс “Глобус””; устаткування номера; попередній досвід; ціна за номер і супутні послуги; навколишній контингент гостей; безпека.

### 2.3. Фінансово-економічне оцінювання готельного підприємства

Аналізування активів підприємства дозволяє надати загальне оцінювання зміні всього його майна. Оцінювання сукупних активів, у свою чергу, дозволяє зробити висновок про те, в які активи вкладені знову залучені фінансові ресурси або які активи зменшились за рахунок зменшення фінансових ресурсів, чи навпаки. Аналіз динаміки валюти балансу проводиться на основі складання аналітичного балансу, шляхом порівняння даних загальної вартості майна підприємства на початок і кінець звітного періоду або ряду періодів. Здійснення горизонтального аналізу балансу ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”” за 2020-2022 рр. відображено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналізування статей балансу ТОВ “Готельний комплекс  
“Глобус” за 2020-2022 рр., тис. грн.

Актив	Код рядка	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
					2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1. Необоротні активи								
Основні засоби	1010	1380,3	2301,4	1815,7	921,1	(485,7)	66,73	(21,1)
первісна вартість	1011	1933,3	2428,3	2301,4	495	(126,9)	25,6	(5,22)
знос	1012	553,0	(126,9)	(485,7)	423,1	(358,8)	(122,9)	282,7
Усього за розділом I	1095	1380,3	2301,4	1815,7	921,1	(485,7)	66,73	(21,1)



Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	9	10
II. Оборотні активи								
Поточна дебіторська заборгованість	1125	343,8	584,1	567,8	240,3	(16,3)	69,89	(2,79)
Гроші та їх еквіваленти	1165	16,0	39,9	11,2	23,9	(28,7)	(149,38)	(71,93)
Усього за розділом II	1195	359,8	623,1	579,0	263,3	(44,1)	73,18	(7,08)
Баланс	1300	1740,1	2924,5	2394,7	1184,4	(529,8)	68,07	(18,11)
Пасив	Код рядка	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
					2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
I. Власний капітал								
Капітал	1400	2335,9	3643,1	3579,2	1307,2	(63,9)	55,96	(1,75)
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(597,2)	(722,7)	(1187,5)	125,5	(464,8)	21,01	64,31
Усього за розділом I	1495	1738,7	2920,4	2391,7	1181,7	(528,7)	67,96	(18,1)
III. Поточні зобов'язання								
Поточна кредиторська заборгованість за								
- розрахунками з бюджетом	1620	1,4	4,1	3,0	2,7	(1,1)	192,86	(26,83)
Усього за розділом III	1695	1,4	4,1	3,0	2,7	(1,1)	192,86	(26,83)
Баланс	1900	1740,1	2924,5	2394,7	1184,4	(529,8)	68,07	(18,11)

Як бачимо з табл. 2.4, сума балансу готельного закладу у 2021 р. становить 2924,5 тис. грн., що у порівнянні з 2020 р. є більшою на 1184,4 тис. грн. (або 68,07%), а у 2022 р. порівняно з 2021 р. сума балансу є меншою на 529,8 тис. грн. (або 18,11%), що є негативною тенденцією, оскільки свідчить, що досліджуване готельне підприємство не має достатнього потенціалу для свого розвитку та нарощення потенціалу.

Проведемо також аналізування динаміки показників прибутку досліджуваного готельного закладу. Оцінювання проводиться методом порівняння фактичних даних за звітний період зі звітними даними за попередній період (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Оцінювання динаміки показників прибутку

ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” за 2022-2020 рр., тис. грн.

Стаття	Код рядка	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
					2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	218,9	515,4	291,0	296,5	(224,4)	135,45	(43,54)
Інші доходи	2160	-	12,0	-	12,0	-12,0	-	-
Разом доходи	2280	218,9	527,4	291,0	308,5	(236,4)	140,93	(44,82)
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	261,3	381,70	723,8	120,4	342,1	40,08	89,63
Інші витрати	2165	65,3	271,2	32,0	205,9	(239,2)	315,3	(88,2)
Разом витрати	2285	326,6	652,9	755,8	326,3	102,9	99,91	15,76
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	(107,7)	(125,5)	(464,8)	(17,8)	(339,3)	16,52	270,36
збиток								
Чистий фінансовий результат:	2350	(107,7)	(125,5)	-464,8	(17,8)	(339,3)	16,52	270,36
збиток								

Як бачимо з табл. 2.5, чистий дохід тимчасового засобу розміщення змінюється нестабільно. Так, до прикладу, у 2021 році він зростає майже у півтора рази (на 135,45 %) порівняно з 2020 роком, а у 2022 році – навпаки,

зменшується майже вдвічі (на 43,82 %) порівняно з 2021 роком, однак на прибутковості це не відобразилося.

Як бачимо, чистий збиток підприємства готельного бізнесу зростає з кожним роком, що є негативним явищем. Так, наприклад у 2022 році збиток зріс майже втричі (на 270,36 %) порівняно з 2021 роком, та на 16,52 % зріс у 2021 році порівняно з 2020 роком. Це є поганою тенденцією у діяльності готельного комплексу, що підкреслює його нестійкий стан.

У табл. 2.6 подана інформація щодо зміни чисельності персоналу ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” за період від 2020 року до 2022 року.

Таблиця 2.6

Дослідження чисельності персоналу ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” за 2020-2022 рр.

Категорії персоналу	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+;-)	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
	осіб	осіб	осіб	осіб	осіб
Усього осіб	24	16	19	-8	3
У тому числі:					
Керівники вищої ланки	2	2	2	0	0
Керівники середньої ланки	8	6	7	-2	1
Службовці	14	8	10	-6	2

З поданої таблиці спостерігаємо, що у 2021 році порівняно з попереднім 2020 роком чисельність працюючих готельного закладу значно знизилась, загальна кількість працівників зменшилась на третину – з 24 осіб до 16 осіб, найбільше це стосується кількості службовців, яких у цьому році стало менше на аж 6 осіб. Однак у 2022 році ситуація дещо покращуватись, і відбувся невеликий приріст по кількості працівників – додалось 3 особи до їх загальної кількості. Такі коливання значною мірою пов’язані з початком поширення пандемії Covid-19, у зв’язку з якою на початку 2021 року на державному рівні було впроваджено ряд карантинних заходів. Це все чи не найбільше вплинуло

саме на сферу роботи досліджуваного підприємства і потягнуло за собою скорочення кількості персоналу у готельному підприємстві. Проте варто зауважити, що навіть після відновлення роботи сфери готельних послуг значного приросту по кількості персоналу не спостерігається у діяльності “Глобусу”.

Рух персоналу на готельному підприємстві характеризується показниками обігу за прийомом, а також вибуттям працівників і їх плинністю.

За допомогою табл. 2.7 досліджено рух працівників готельного закладу.

Таблиця 2.7

Аналізування руху персоналу ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”  
за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+;-)	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Середня за списком чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	24	16	19	-8	3
Прийнято працівників, осіб	6	2	5	-4	3
Вибуло працівників, у т. ч.:	5	10	2	5	-8
- за власним бажанням;	5	8	1	3	-7
- за порушення трудової дисципліни	0	2	1	2	-1
Коефіцієнт обігу з приймання	25	12,5	26,3	-12,5	13,8
Коефіцієнт обігу зі звільнення	20,8	62,5	10,5	41,7	-52
Коефіцієнт обігу персоналу	45,8	75	36,8	29,2	-38,2
Коефіцієнт плинності	20,8	50	5,3	29,2	-44,7

Здійснивши дослідження руху персоналу на готельному підприємстві, бачимо, що протягом 2020-2022 років спостерігається висока плинність працівників. Вважаємо, що суттєвою мірою на це вплинула ситуація з Covid-19 та введення у країні воєнного стану. Спостерігається найвищий показник коефіцієнта плинності у 2021 р., коли був високий ступінь поширення пандемії

коронавірусу. Цей показник теж був високим і у 2020 р. був на рівні 20,8%, тоді як вважається показник допустимої нормою коефіцієнта плинності персоналу на рівні 12% для невеликих підприємств, а для закладів сфери гостинності – на рівні 19%. Не дивлячись на те, що обслуговуючих працівників у ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” не багато, однак вони добре виконують покладені на них обов’язки.

### РОЗДІЛ 3

## ПРОПОЗИЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ “ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС “ГЛОБУС”

### 3.1. Рекомендації відкриття салону краси у готельному закладі

Як показало оцінювання мешканців ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”, у 2022 році більшість серед них були жінки. Ділові поїздки припускають відповідний зовнішній вигляд, чого не просто досягнути у готельних умовах.

У зв’язку із цим у готельному закладі пропонується відкрити салон краси. Незважаючи на те, що пропозиція послуг досить широка, записатись у необхідний день практично неможливо. У зв’язку з цим пропонована послуга може користуватись популярністю гістьми готельного підприємства.

Для оцінювання потенційного попиту було проведене опитування. В опитуванні взяло участь 100 людей. Розподіл респондентів за статтю наведено на рис. 3.1.

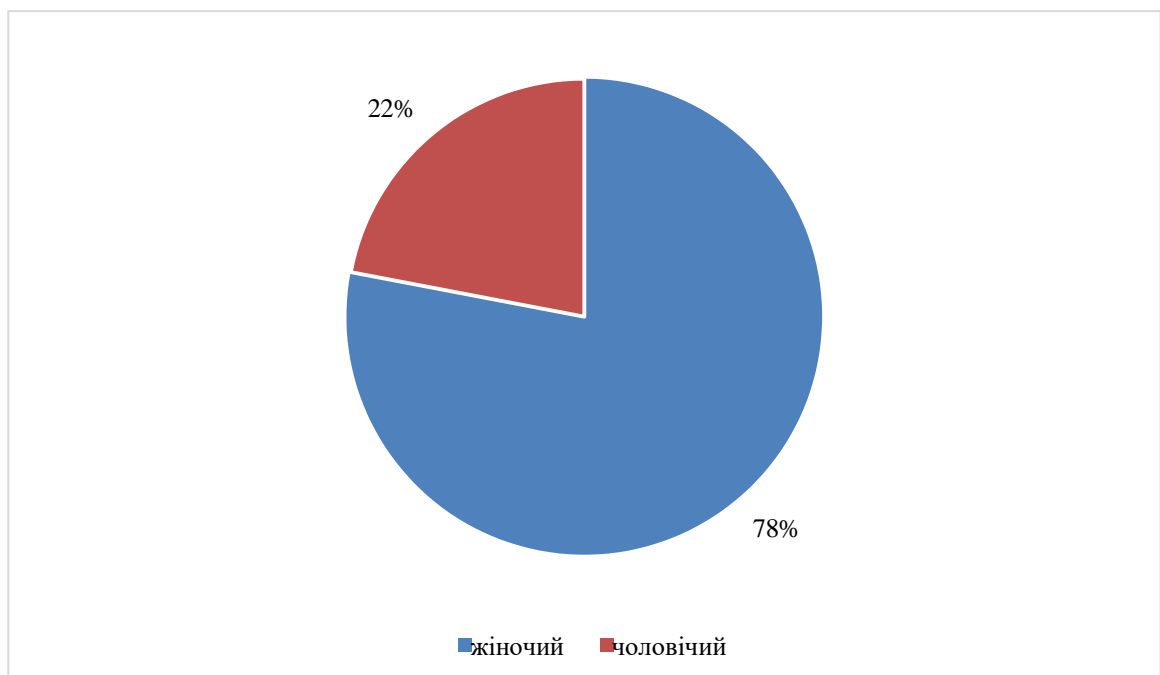


Рис. 3.1. Розподіл респондентів за статтю, 2022 р.

Таким чином, в опитуванні переважно брали участь жінки (78%). Далі було проведене оцінювання віку респондентів (рис. 3.2).

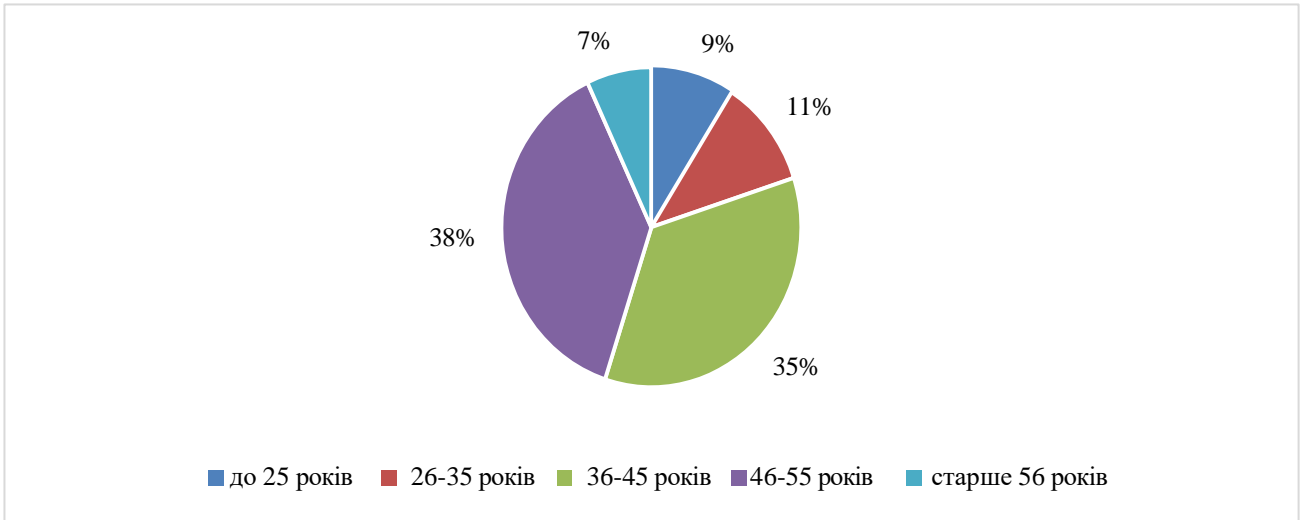


Рис. 3.2. Розподіл респондентів за віком, 2022 р.

Відповідно, у дослідженні брали участь переважно респонденти у віці від 46 до 55 років (38%), а також у віці від 36 до 45 років (35%). Молоде покоління у готелі зупиняється рідше, що відповідно відобразилося і на кількості опитаних у даній віковій категорії (9%).

Розподіл респондентів дослідження з рівня доходу презентовано на рис. 3.3.

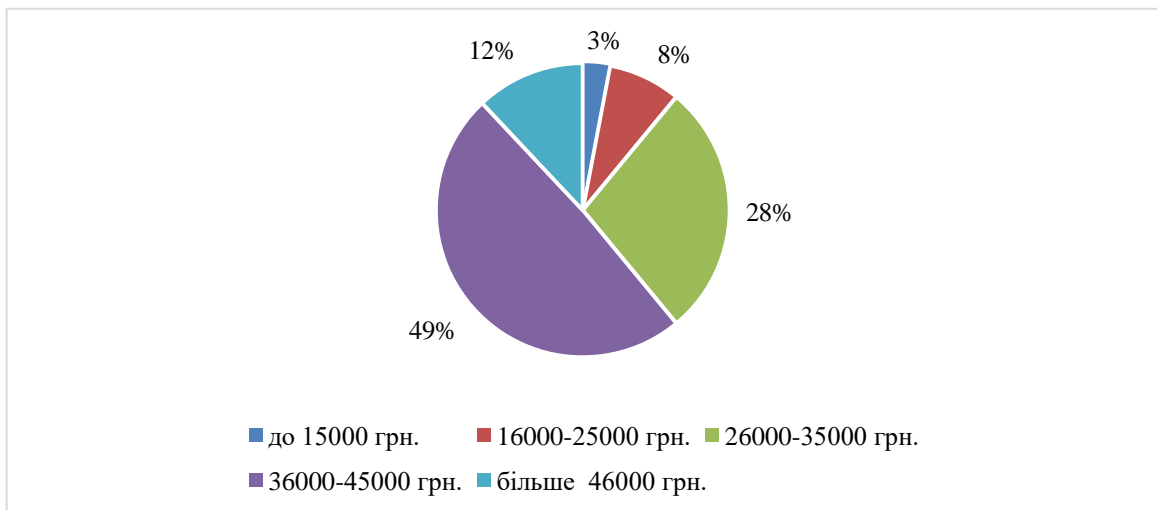


Рис. 3.3. Розподіл респондентів за середньомісячним рівнем доходів, 2022 р.

Основна група респондентів заробляє у середньому на місяць від 36 до 45 тис. грн. (49%), відповідно, вони є платоспроможними на ринку послуг салонів краси. Далі у респондентів уточнили, чи цікава була б їм послуга салону краси у готельному комплексі (рис. 3.4).

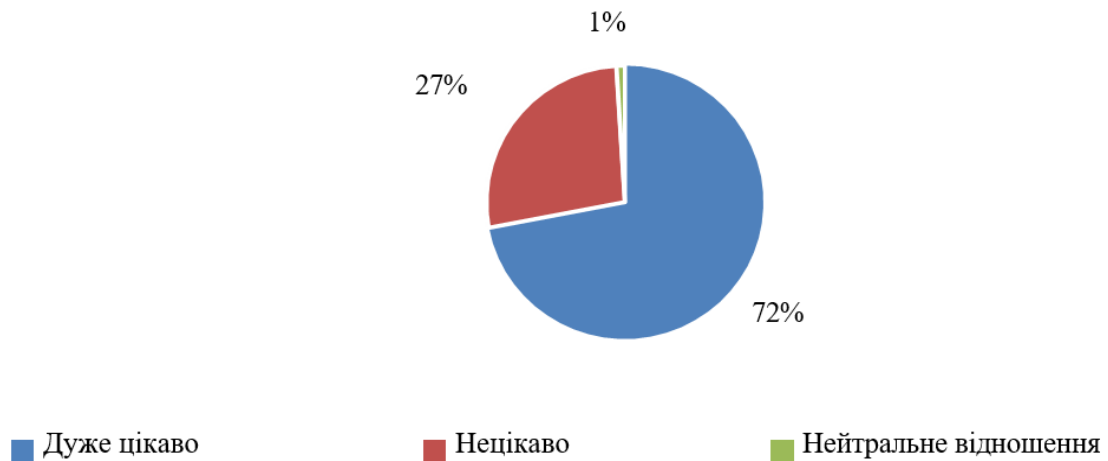


Рис. 3.4. Розподіл респондентів за цікавістю до послуг салону краси на території готельного комплексу, 2022 р.

Таким чином, переважно респондентам послуга салону краси на території готельного комплексу є цікавою (72%).

Найцікавіші для респондентів послуги салону краси на території готельного комплексу наведено на рис. 3.5.

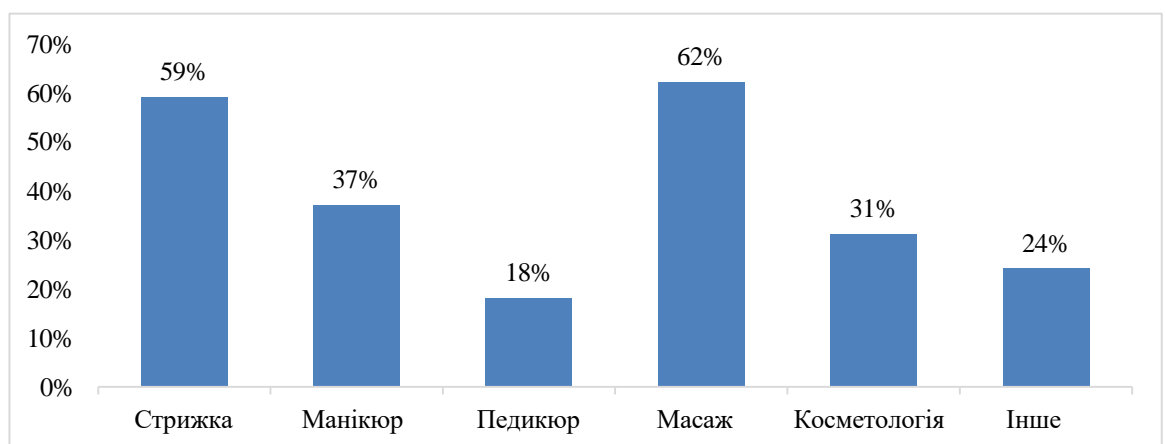


Рис. 3.5. Розподіл респондентів за найцікавішими послугами салону краси на території готельного комплексу, 2022 р.



Таким чином, споживачам цікаві послуги стрижки (59%) і масажу (62%), у першу чергу. Також цікава послуга манікюру (37%) і косметології (31%).

У цілому огляд показує, що пропоновані додаткові послуги будуть мати попит на території ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”, а конкурентне аналізування показує, що можна виявляти унікальні послуги, які не спостерігаються у п’ятох найближчих салонах краси (наприклад, масаж). На основі представлених досліджень можна сформуванати економічне оцінювання пропонованої послуги.

Для відкриття салону краси на території готельного підприємства необхідно, у першу чергу, визначитися з наявністю території розташування. Готельний комплекс має у своєму розпорядженні 70 м<sup>2</sup> вільної площі. Цього простору повинно бути досить для організації невеликого салону краси для мешканців готелю. Окремого входу для салону краси не планується. Для організації салону краси необхідний персонал:

1. Адміністратор салону – 2 особи – робота позмінна;
2. Майстри: перукар – 2 особи; майстер манікюру – 1 особа; майстер педикюру – 1 особа; масажист – 1 особа; косметолог – 1 особа.

Разом загальна потреба у персоналі складається 8 осіб. Витрати на персонал представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунки витрат на персонал у рік при відкритті слона краси на території ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”

Посада	Кількість штатних одиниць, осіб	Середня заробітна плата на місяць, грн.	Фонд оплати праці на місяць, грн.
Адміністратор	2	25000	50000
Перукар	1	35000	35000
Майстер манікюру	1	30000	30000
Майстер педикюру	1	30000	30000
Масажист	1	40000	40000
Косметолог	1	38000	38000
Усього	8	198000	223000

У табл. 3.2 представимо основні витрати на обладнання для організації салону краси на території ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”.

Таблиця 3.2

Розрахунки витрат на обладнання салону краси на території готельного закладу

Найменування обладнання	Кількість, од.	Ціна за од., грн.	Разом витрат, грн.
Дзеркало	2	4500	9000
Фен	2	6500	13000
Набір ножиць (професійних)	2	12000	24000
Стілець (клієнта)	2	17000	34000
Тумба перукаря	2	3800	7600
Стілець + раковина	1	20000	20000
Стійка адміністратора	1	35000	35000
Стілець адміністратора	1	5000	5000
Ноутбук адміністратора	1	25000	25000
Стіл (манікюру)	1	12000	12000
Стілець ( для манікюру)	2	5000	10000
Лампа	1	3000	3000
Лампа для сушіння нігтів	1	12000	12000
Стілець для педикюру	1	24000	24000
Ширма	1	8000	8000
Масажний стіл	1	35000	35000
Стілець для масажиста	1	5000	5000
Тумба масажиста	1	7000	7000
Крісло косметолога	1	22000	22000
Тумба косметолога	1	8000	8000
Разом	-	-	318600

Серед витрат на організацію салону краси варто також виділити:

- ремонт приміщення – 300000 грн.;
- санітарно-епідеміологічна документація 35000 грн.;

Поточні витрати також включають видатки на:

- Інтернет – 2000 грн. в місяць;
- комунальні витрати – 8000 грн. в міс.
- збирання приміщення – зовнішній фахівець – 3000 грн. у місяць;

- витрати на матеріали для перукаря та майстрів манікюру, педикюру, косметолога та масажиста – близько 60000 грн.

Відповідно, капітальні витрати на організацію салону краси на території “Глобусу” складуть 653600 грн. Щомісячні витрати складуть у розмірі 296 тис. грн. відповідно.

План продажів послуг салону краси представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

План продажів послуг салону краси на території  
ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”

Послуга	1 квартал			2 квартал			3 квартал			4 квартал			Підсумок за рік
	К-сть клієнтів, в міс.	Середня ціна за послугу, грн.	Разом за квартал	К-сть клієнтів, в міс.	Середня ціна за послугу, грн.	Разом за квартал	К-сть клієнтів, в міс.	Середня ціна за послугу, грн.	Разом за квартал	К-сть клієнтів, в міс.	Середня ціна за послугу, грн.	Разом за квартал	
Перукарські послуги	170	520	265200	190	600	342000	250	600	450000	350	650	682500	1739700
Манікюр	150	600	270000	180	700	378000	220	700	462000	300	700	630000	1740000
Педикюр	70	800	168000	80	900	216000	110	900	297000	200	900	540000	1221000
Масаж	220	700	462000	300	800	720000	350	800	840000	400	800	960000	2982000
Косметологія	80	900	216000	90	1000	270000	100	1000	300000	200	1000	600000	1386000
Разом	690		1381200	840		1926000	1030		2349000	1450		3412500	9068700

Таким чином, розрахунки вказують на те, що послуги салону краси на території готельного підприємства можуть приносити додатковий дохід у розмірі 3022,9 тис. грн. у рік за умови, що тільки 40% мешканців будуть здійснювати купівлю послуг у салоні краси щомісяця.

Оцінимо економічну ефективність даного заходу (табл. 3.4).

Таким чином, оцінювання показало, що салон краси на території готельного комплексу окупитися вже у другому кварталі 1 року реалізації проєкту. Далі салон краси вийде на самооплатність і буде приносити стабільний дохід власникові.

Таблиця 3.4

Розрахунки економічної ефективності відкриття салону краси на території  
ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”

Показник	0 місяць	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	1 рік	2 рік	3 рік
Інвестиції, тис. грн.	653,6	-	-	-	-	-	-	-
Виторг, тис. грн.	-	1381,2	1926	2349	3412,5	9068,7	9975,57	10973,127
Собівартість	-	888	960	1200	1400	4448	4892,8	5382,08
Прибуток	-	493,2	966	1149	2012,5	4620,7	5082,77	5591,047
Дисконтований дохід	-	458,79	898,60	1068,84	1872,09	4298,33	4398,29	4500,57
Дисконтований дохід накопиченим підсумком	-653,6	-160,4	805,6	1954,6	3967,1	8587,8	13670,57	19261,617

Розширення кількості послуг, а також розвиток маркетингових заходів щодо залучення нових клієнтів до новоствореного салону краси дозволять одержувати більший дохід.

### 3.2. Розроблення проєкту відкриття пральні самообслуговування

Пропонуємо розробити проєкт відкриття пральні самообслуговування та провести його економічне обґрунтування. Пральні, що працюють за системою самообслуговування, дуже популярні у закордонних країнах. Суть роботи – на вході клієнт купує жетони, які дають йому можливість включити пральну машину. Потрібно всього лише завантажити речі, додати необхідну кількість порошку та зачекати. Така схема має свої переваги. Зокрема, клієнт може забрати одяг у той же день, і він точно не згубиться. Крім того, такі пральні коштують набагато дешевше (це стосується не тільки клієнта, але й власника підприємства). У такому обслуговуванні кількість працівників зводиться до мінімуму. Але є й недоліки – універсальні пральні машини можна використовувати для прання не всіх видів тканин. Крім того, деякі плями на одязі вимагають ручного чищення.

Український ринок пралень самообслуговування цікавий на даний

момент тим, що кількість конкурентів на ньому не так і багато (невисока конкуренція, нова послуга), однак обсяг даного вільного ринку – дуже великий (гуртожитки, житлові масиви, студмістечка тощо).

Для розташування пральні самообслуговування найкраще підійде перший або цокольний поверх. Переважніше буде перша лінія будинків, однак ця не обов'язкова умова. Наявність паркування (навіть стихійні паркомісця) буде великим плюсом. Також є можливість розглядати варіант організації будинку побуту, тобто пральня розташовується в одному приміщенні з іншими побутовими послугами: перукарня, ремонт одягу та взуття, фотопослуги тощо.

При відкритті пральні самообслуговування необхідно провести аналізування потреби у даній послугі. Потреба в обладнанні: 1 пральна машина та 1 сушильна на 80-100 мешканців прилягаючого району у радіусі 600 м.

Цільовою аудиторією пральні є:

- іноземні студенти різних навчальних закладів,
- мешканці квартир без пральних машин,
- відрядні,
- бажаючих випрати великогабаритні речі, які не поміщаються у домашню пральну машину.

Крім того, у житловому масиві завжди буде попит на миття великих речей, які не поміщаються у домашні пральні машини, але легко поміщаються усередині професійних пральних машин пралень самообслуговування. У зв'язку з цим, пральню необхідно відкривати у містах з більшою кількістю навчальних закладів.

Для прибуткової роботи пральні необхідно, щоб вхідний потік становив не менше 30 людей у день або близько 900 людей на місяць.

Підприємцю необхідно точно визначити, якого типу товари або послуги він прагне запропонувати цільовій групі споживачів. Товарний асортимент підприємства залежить від стратегії її діяльності та визначається ринковим попитом, практикою діяльності конкурентів і виробничими можливостями.

Існує ряд факторів, що впливають на прийняття рішень у галузі пральних послуг:

- залежно від орієнтації на сегменти споживачів послуг (індивідуальні споживачі, організації-споживачі);
- залежно від рівня спеціалізації за видом оброблюваної білизни (спеціалізація – наприклад, тільки пряма постільна білизна; універсальність – усі види білизни й одягу);
- залежно від широти асортиментів послуг (прання, відбілювання, прання з ароматизаторами, виведення плям, індивідуальне прання білизни, прасування тощо);
- залежно від термінів оброблення виробів (термінова – кілька годин, 1, 2, 3 доби);
- залежно від умов приймання та видачі замовлень (у приміщенні пральні, вдома у клієнта, за адресою організації);
- залежно від наявності/відсутності унікальності надаваних послуг.

Відкривати пральню планується по вулиці Степана Будного, буд. 25, на території ринку “Західний” на першому поверсі, приміщення площею 30 кв. м. здається в оренду, вартість оренди становить 500 грн. за 1 кв. м., загальна вартість оренди – 15,0 тис. грн. на місяць. У 5 хвиликах ходьби знаходиться ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”.

Площа пральні становить 30 кв.м.

Режим роботи: з 8.00 до 20.00 без вихідних.

Персонал: 2 особи, графік роботи позмінний два дні через два.

Пральня самообслуговування надаватиме наступний спектр послуг:

- прання білизни;
- сушіння білизни;
- прасування білизни.

Мийні засоби та порошок включені у загальну вартість послуги, тому клієнтам не потрібно витратити додаткові гроші.

Вимоги до приміщення пральня – вона повинна бути розділена на зони:

- робоча зона, де встановлені пральні та сушильні машини,
- зона відпочинку для відвідувачів – повинна бути обладнана диванчиками, журнальними столиками, телевізором,

- площа приміщення для відкриття пральні повинна задовольняти наступним вимогам: приміщення повинно перебувати на першому поверсі, або на цокольному поверсі, електропостачання – 20-30 кВт., припливно-витяжна вентиляція, інженерні комунікації (холодне та гаряче водопостачання, каналізація).

Обладнання для пралень – це комплекс технічних пристроїв, які призначені для економії трудових і тимчасових витрат на приведення брудної білизни у належний вид. Ергономічність, якість і надійність – критерії якості провідних виробників пральної техніки.

При виборі обладнання необхідно звернути увагу на важливі критерії:

- вартість обладнання. Визначається фінансовими можливостями – продуктивністю обладнання. Це розрахункова кількість випраних, просушених та відпрасованих речей за один виробничий цикл;

- габарити обладнання впливають на розмір займаної площі, що необхідно враховувати при виборі приміщення для міні-пральні;

- технічні параметри. Для пральні це розхід води й електроенергії на один виробничий цикл;

- умови доставки обладнання. Обладнання потрібно буде замовляти, або воно може перебувати на складі. Якщо його потрібно замовляти, то терміни проєкту збільшуються;

- гарантійне обслуговування та ремонт. Більшість постачальників обладнання пропонують послуги гарантійного обслуговування, на обладнання яке вони постачають. Поточний ремонт, крім самої фірми-постачальника, може здійснювати один з центрів технічного обслуговування;

- додаткові послуги. Багато постачальників обладнання виконують монтаж, пуско-налагоджувальні роботи та навчання персоналу.

Для відкриття пральні самообслуговування необхідно придбати наступне обладнання:

- пральні машини;
- сушильні машини;
- прасувальні машини.

Обираючи обладнання для пральні, потрібно правильно розрахувати кількість білизни, що переробляється, щоб придбати машини відповідної потужності. Із усього різноманіття пральних, прально-віджимних, сушильних і прасувальних агрегатів комплектується такий набір обладнання, щоб віддача була максимальна. Щоб визначитися з параметрами, необхідно враховувати наступні фактори:

- вид білизни для оброблення (пряме, фасонне, махрове);
- обсяг оброблюваного одягу за одиницю часу (змiна, тиждень або місяць);
- режим роботи пральні (кількість годин у зміну, змін у день, днів у тиждень);
- використовуване джерело нагрівання (пара або електрика).

При купівлі оптимального комплекту потрібно надати постачальнику інформацію про обсяг робіт і характеристику білизни. Враховується інформація і про приміщення, енергетичні носії та технічні можливості. Такий скрупульозний підхід дає можливість підібрати ідеальний комплект обладнання, що відповідає всім потребам замовника.

У місті Івано-Франківськ діє найбільший завод з виробництва пральних машин у Західній Україні. Під брендом “Electrolux” завод почав роботу у квітні 2011 року. За чотири роки на заводі було вироблено близько 500 тис. пральних машин під брендами “Electrolux” і “Zanussi”. Власне саме ці бренди і користуються популярністю серед українців, а також на рівні з ними є “LG”, “Samsung” тощо.

Стандартне оснащення універсальної великої пральні включає у себе:

- 3-5 пральних машин із завантаженнями від 25 до 75 кг;
- 3-5 сушильних машин;
- прасувальний каландр;
- прасувальна ковзанка.

Крім основного обладнання, необхідна наявність:

- прасувального преса;
- прасувальної дошки;



- прямо-вивідної кабіни;
- 2-4 машин хімчистки;
- прасувального паро-манекена;
- пакувальної машини для штанів і сорочок.

Стандартне обладнання пральні самообслуговування середнього типу включає:

- 1-2 пральні машини із завантаженнями від 12 до 50 кг;
- 2 сушильні машини;
- малий прасувальний каландр;
- прасувальна ковзанка;
- додаткове обладнання – професійна прасувальна дошка, пакувальна машина;
- у деяких випадках машина хімчистки.

Закриті пральні самообслуговування розташовуються у багатоквартирних будинках, студентських, робітничих і малосімейних гуртожитках, готелях, санаторіях у підвальному приміщенні або на першому поверсі.

Принцип роботи: обладнання приводиться у дію за допомогою жетонів, монет або спеціальних пристроїв для зчитування дебетових карточок.

Потреба в устаткуванні розраховують за схемою: 1 пральна і 1 сушильна машина на 40 проживаючих у готельному комплексі зокрема. Мінімальна площа пральні – 14 кв. м здатна обслужити 80 людей шляхом застосування модулів компактного обладнання.

Характеристики обладнання для пральні самообслуговування наведені у табл. 3.5.

В якості постачальника прального та сушильного обладнання нами було обрано ТОВ “Електролюкс Україна”. Уже більше 15 років завод займається розробленням, серійним випуском і продажем прального обладнання. За цей період часу модернізації були піддані пральні машини з ручним управлінням, сушильні машини, а також самопрасувальне обладнання.

Таблиця 3.5

## Характеристика обладнання

Модель	Завантаження, кг	Обігрів	Управління	Опис	Ціна, тис. грн.
ELECTROLUX Perfectcare 900 EW9W161BUC	10	електро	автомат	Пральна машина із сушаркою	65,0

Прально-сушильна машина Perfectcare 900 дозволяє прати та сушити весь одяг, з чого б він не був виготовлений, навіть з шовку та пуху. Система DelicateCare з тепловим насосом адаптує низькі температури та рух барабану до будь якої тканини. Навіть на шовкових речах кількість складок скорочується на 50%.

DelicateCare з Heat Pump дозволяє випрати та висушити будь які тканини протягом одного циклу. Одяг буде висушений при температурі значно нижчій (54°C) у порівнянні зі звичайними системами (82°C). Завдяки дбайливому підбору рухів барабану під кожну тканину, кількість зморшок зменшується вдвічі.

Програма SteamCare відновлює одяг за допомогою пари, зменшуючи складки та зводячи до мінімуму необхідність прасування. Завдяки цьому одяг зберігає форму та текстуру на довше. Більше того, система FreshScent поєднує ароматизатор з лагідною парою для освіження тканин між праннями.

Додаток MyElectrolux дає змогу дистанційно керувати пральними приладами зі смартфона. Можна отримати експертні поради щодо найкращого очищення одягу. За допомогою функції MyFavourites можна зберегти налаштування для речей, які люди часто носять.

Система SensiCare зважає кожне завантаження та автоматично налаштовує цикл, завдяки чому одяг буде чистим саме за той час, за який потрібно, без надмірного прання, завдяки чому одяг зберігає свій вигляд та відчуття на довше.

PerfectCare 900 налаштовує температуру та рух барабану відповідно до завантаженого одягу. Інтуїтивний вибір режиму пропонує функцію сушіння для

всіх програм прання – від змішаного завантаження бавовняних речей до синтетики та навіть шовку. Більше того, завантаження білизни у 3 кг можна випрати та висушити за 3 години.

Головною рекламою пральні самообслуговування є “сарафанне радіо”, але при цьому необхідно частину коштів виділяти також і на рекламу. Реклама здійснюється за допомогою розклеювання рекламних оголошень, а також за допомогою реклами у мережі Інтернет. Також правильним маркетинговим ходом буде роздача листівок серед цільової аудиторії.

Далі необхідно провести економічне обґрунтування витрат, зробити прогноз продажів і розрахунки економічної ефективності відкриття пральні самообслуговування. Перед початком роботи в орендованому приміщенні необхідно провести ремонтні роботи, вартість яких складе 150,0 тис. грн.

Для відкриття пральні самообслуговування необхідно придбати наступне обладнання: пральні машини, сушильні машини, гладильні машини. Також необхідно придбати гладильний стіл, ковзанку гладильну, стелаж з нержавіючої сталі, візок. Загальна вартість обладнання для пральні самообслуговування складе 546,449 тис. грн. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Вартість обладнання для пральні самообслуговування

Обладнання	Ціна, тис. грн.	Кількість, шт.	Сума, тис. грн.
ELECTROLUX Perfectcare 900	65,0	6	390,0
Гладильний стіл	36,338	2	72,676
Ковзанка гладильна	8,024	1	8,024
Стелаж з нержавіючої сталі	16,28	1	16,28
Кошик із пластику	9,322	3	27,966
Сітчастий короб з нержавіючої сталі	10,501	3	31,503
Усього			546,449

Для відвідувачів пральні самообслуговування буде придбано 6 стільців і телевізор, щоб час очікування закінчення прання пройшов непомітно. Вартість

меблів для відвідувачів складе 27,255 тис. грн.

Режим роботи пральні самообслуговування: щодня з 8.00 до 20.00. Для роботи пральної обладнаної машинами з монетоприймачами досить двох працівників, в обов'язку яких входить збирання, контролювання відвідувачів, видача пральних засобів.

Персонал працює позмінно, дві через дві зміни. Заробітна плата працівників пральні складе 15,0 тис. грн. на місяць, фонд оплати праці – 360,0 тис. грн. у рік, відрахування з фонду заробітної плати – 108,72 тис. грн. Бухгалтерію буде вести бухгалтер за додатковою згодою. Сума адміністративних видатків складе 5,0 тис. грн. на місяць.

Таблиця 3.7

Загальні видатки по проєкту відкриття пральні самообслуговування

Найменування	Сума, тис. грн.
Оренда приміщення	180,0
Реклама	20,0
Заробітна плата персоналу та відрахування	102,62
Бухгалтерія	24,0
Адміністративні видатки	60,0
Усього	386,62

У пральні самообслуговування будь-хто бажаючий може випрати речі за певну плату. При визначенні вартості послуг необхідно орієнтуватися на ціни хімчисток, прання у пропонованій пральні самообслуговування повинно бути на порядок нижче.

Як показали дослідження, у районах, аналогічних до обраного району розміщення пральні самообслуговування, існує великий потенційний попит на пральні послуги та присутня обмежена кількість конкурентів. У цьому зв'язку, ціноутворення на пропоновані послуги було обрано з урахуванням існуючих цін конкурентів. При цьому передбачається, що рівень цін буде відповідати сприятливому іміджу пральні самообслуговування: пропозиція якісних і

доступних послуг для мешканців мікрорайону “Дружба”, а також ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”.

Рівень цін пральні самообслуговування – трохи нижче середніх цін основних конкурентів. Цінова політика пральні самообслуговування припускає використання у перспективі широкої системи знижок:

- на дитячий асортимент виробів;
- учасникам бойових дій та інвалідам;
- постійним клієнтам;
- спеціальних святкових і сезонних знижок на деякі категорії виробів.

Вибір конкретних розмірів знижок буде зроблений після отримання достатнього досвіду у галузі пральних послуг і вивчення споживчого попиту клієнтів функціонуючої пральні самообслуговування.

В якості орієнтира буде обрана існуюча систему знижок:

- 50% – військовослужбовцям ЗСУ;
- 30% – на дитячий асортименти
- 30% – багатодітним родинам;
- 10% – картка постійного клієнта;
- 10% – при сумі замовлення понад 600 грн.;
- 10% – купон у газеті, журналі, буклеті, листівці;
- 10% – сезонна знижка.

Знижки по дисконтних картах складуть від 5 до 15%.

Головною рекламою пральні самообслуговування є “сарафанне радіо”, але при цьому необхідно частину коштів виділяти на рекламу. Реклама пральні здійснюється за допомогою розклеювання рекламних оголошень, а так само за допомогою реклами в мережі Інтернет. Так само правильним маркетинговим ходом буде роздача листівок серед цільової аудиторії. На етапі відкриття пральної витрати на рекламну кампанію складуть 50,0 тис. грн., а у наступні роки – 20,0 тис. грн.

Зробимо прогноз продажів послуг пральні самообслуговування. Середній цикл прання на промислових пральних машинах становить 40-50 хвилин (з урахуванням підведення гарячої води). Візьмемо за розрахунковий показник 30

людей за день, середня ціна прання та сушіння 200 грн. (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

## Проноз продажів нової послуги

Показник	Роки, тис. грн.				
	1	2	3	4	5
Кількість клієнтів у день	30	34	36	38	40
Завантаженість	71,43%	80,95%	85,71%	90,48%	95,24%
Вартість прання, грн.	200	210	220,5	231,52	243,1013
Дохід на місяць, грн.	180000	204000	216000	228000	240000
Собівартість, грн.	18000	20400	21600	22800	24000

У собівартість включаються видатки пральні, кошти (порядку 10% від обороту) і видатки на електроенергію.

Для пральні основний видатковий матеріал – це миючі засоби та засоби для догляду. Особливу увагу слід приділити порошку – краще вибирати якісну продукцію.

Необхідно запропонувати клієнтам кілька видів порошку – наприклад, повинні бути порошки для прання кольорової білизни, а також для очищення дитячого одягу. Сьогодні важко уявити собі прання без відбілювачів, пом'якшувачів, ароматизаторів. Крім того, повинні бути миючі засоби, які призначені для догляду за пральними машинами й іншою технікою, очищення приміщень, дезінфекції тощо.

Зробимо розрахунки економічної ефективності відкриття пральні самообслуговування (табл. 3.9).б

На етапі відкриття пральні самообслуговування необхідно придбати обладнання, меблі для відвідувачів і зробити ремонт приміщення. На відкриття пральні самообслуговування буде потрібно 2 місяця, тому у статті загальних видатків врахована оренда приміщення за даний період (30,0 тис. грн.), також буде проведена більш інтенсивна рекламна кампанія, витрати на яку складуть 50,0 тис. грн.

Таблиця 3.9

## Економічна ефективність проекту

Показник	Року, тис. грн.					
	0	1	2	3	4	5
обладнання	1182,69	-	-	-	-	-
ремонт приміщення	150	-	-	-	-	-
меблі для відвідувачів	27,25	-	-	-	-	-
виторг	-	2160,0	2448,0	2592,0	2736,0	2880,0
собівартість	-	396,0	424,8	439,2	453,6	468,0
загальні видатки	80	386,62	386,62	386,62	386,62	386,62
амортизація	-	102,62	102,62	102,62	102,62	102,62
прибуток	-	908,66	1167,86	1297,46	1529,68	1916,66
податок на прибуток	-	181,73	233,57	259,49	305,94	383,33
чистий прибуток	-1439,95	726,92	934,28	1037,96	1223,74	1533,32

Таким чином, для відкриття пральні самообслуговування необхідно витратити 1439,95 тис. грн. Дохід у перший рік реалізації проекту складе 2160,0 тис. грн. Собівартість прання містить видатки на миючі засоби – 10% від обігу та оплати електроенергії.

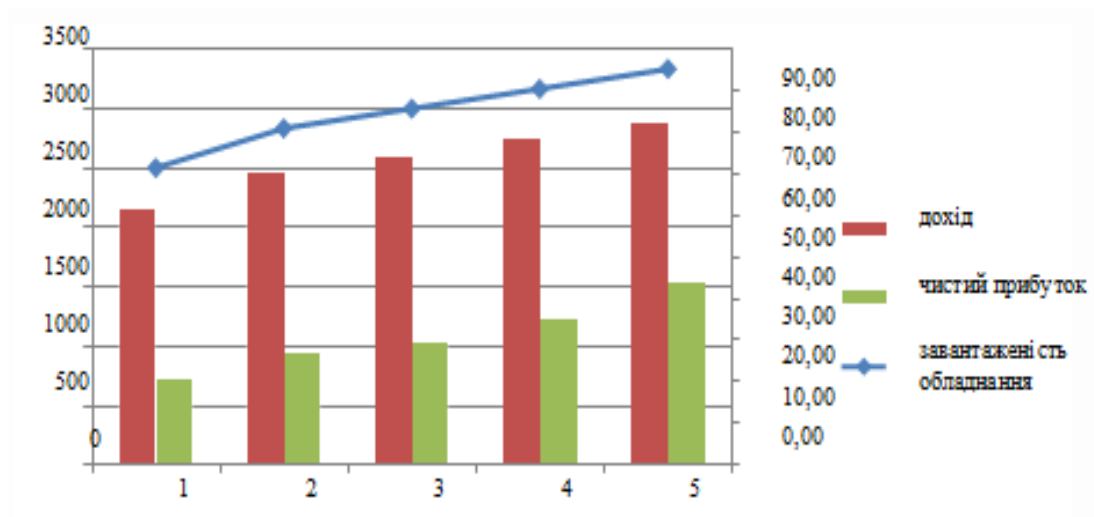


Рис. 3.5. Динаміка прибутку та завантаженості обладнання по роках реалізації проекту відкриття пральні самообслуговування, тис. грн.

Чистий прибуток у перший рік реалізації проекту складе 726,92 тис. грн.,

на другий рік – 934,28 тис. грн., і до п'ятого року він збільшиться до 1533,32 тис. грн.

Економічна ефективність проєкту відкриття пральні самообслуговування наведена на рис. 3.6.

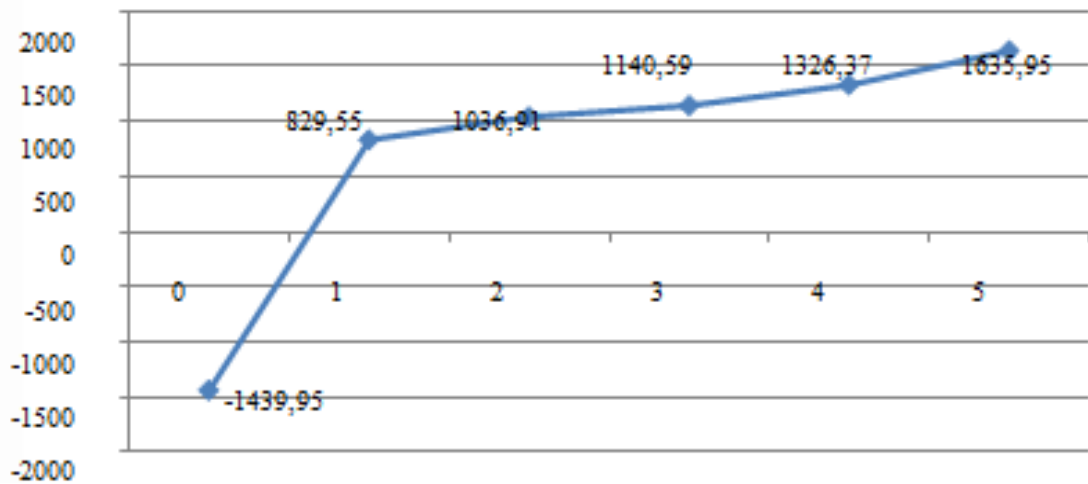


Рис. 3.6. Економічна ефективність проєкту відкриття пральні самообслуговування, тис. грн.

Витрати на реалізацію проєкту у розмірі 1 439,95 тис. грн. складаються з вартості обладнання (1182,695 тис. грн.) і меблів для відвідувачів (27,255 тис. грн.), витрат на оренду приміщення (2 місяця підготовчих робіт з 15,0 тис. на місяць вартістю оренди) і рекламу.

Надалі протягом періоду реалізації проєкту основні витрати будуть йти на фонд заробітної плати персоналу та відрахування з даного фонду (468,72 тис. грн.), оплату оренди приміщення (180,0 тис. грн.), собівартість послуг прання (мийні засоби й електроенергія – 396,0 тис. грн.) і на адміністративні видатки, оплату послуг бухгалтера.

При прогнозі продажу нами був врахований ріст популярності послуг пральні самообслуговування. У результаті завантаженість прального та сушильного обладнання у процесі реалізації проєкту збільшиться з 71,43% до 95,24%. Відзначимо, що при зростанні продажів послуг пральні самообслуговування можливо встановити два додаткові комплекти пральних і сушильних машин, що дозволить збільшити ефективність роботи пральні.



Підприємницька діяльність, особливо на первинному етапі, у всіх формах і видах поєднана з ризиком. Перед початком будь якої справи потрібно ретельно провести аналізування усіх можливих ризиків, які можуть виникнути при реалізації бізнес-ідеї.

Інвестиційний ризик – це ймовірність виникнення непередбачених фінансових втрат у ситуації невизначеності умов інвестування. Головні ризики, властиві даному інвестиційному проєкту та попереджувальні заходи, які необхідно зробити в ході реалізації бізнес-проєкту:

- ризик невиконання програми надання послуг – у базових допущеннях необхідно закласти мінімальний обсяг надання послуг, включити видатки на рекламу для просування послуг підприємства;

- ризик втрати ліквідності внаслідок нерівномірності продажів – повернення коштів провадити рівномірними платежами, с можливістю оплати частинами й часткового дострокового погашення;

- ризик неможливості надання послуг із причини поломки обладнання – отримати техніку нову або б/к у гарному стані, включити у видатки резервну техніку або досягтися домовленості з іншими пральнями на прання білизни клієнтів у період ремонту власного обладнання;

- складності в одержанні дозвільних документів – вибирати приміщення з урахуванням діючих норм і правил; отримати обладнання, що відповідає вимогам у сфері надання послуг пралень.

Аналізування та виявлення інвестиційних ризиків дозволяє уникнути помилок і фінансових втрат у майбутньому при реалізації бізнес-ідеї.

### **3.3. Пропозиції по застосуванню інформаційних технологій у забезпеченні сталого функціонування готельного підприємства**

Найбільш важливим компонентом індустрії гостинності на сьогодні виступає інформація. Інформаційне забезпечення діяльності готельних підприємств – це сукупність інформаційної бази даних готельного підприємства

та спеціалізованих інформаційних технологій, що обробляють інформацію, що і забезпечують ефективну роботу готелю на різних рівнях управління гостинності.

Основні функції застосування сучасних інформаційних технологій у забезпеченні розвитку готельних підприємств полягають у наступному:

- забезпечення всіх видів, елементів й етапів обслуговування на готельних підприємствах (соціальні медіа, глобальні системи бронювання, програми лояльності, цифрове обслуговування, смарт-готелі);

- мінімізація негативних наслідків діяльності готельних підприємств стосовно навколишнього середовища.

Інформаційна система (далі – ІС) – система, призначена для зберігання, пошуку та обробки інформації та відповідних організаційних ресурсів (людських, технічних, фінансових тощо), які забезпечують і поширюють інформацію. ІС призначена для своєчасного забезпечення людей необхідною інформацією у межах певної предметної галузі. Результатом роботи інформаційних систем є інформаційна продукція – документи, інформаційні масиви, бази даних й інформаційні послуги. ІС готельного підприємства має на увазі загальну сукупність його баз даних, спеціальні інформаційні технології для оброблення таких баз даних, технічні кошти.

ІС готельного підприємства складається з елементів, представлених на рис. 3.7.

Очевидно, що функціонування сучасних готельних підприємств вимагає впровадження та застосування на практиці нових інформаційних систем з метою їх використання у забезпеченні сталого розвитку.



Рис. 3.7. Елементи інформаційної системи готельних послуг підприємств

У межах нашого дослідження нами розроблена класифікація, представлена у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Класифікація видів інформаційно-комунікаційних технологій,  
використовуваних з метою забезпечення сталого розвитку  
готельних підприємств

Види використання ІКТ	Опис	Приклади
1	2	3
Впровадження технологій з метою максимізації економічних вигод для готельних підприємств	Основне завдання даних технологій полягає у підвищенні якості послуг готельних підприємств (сюди входить, у тому числі, технологія віртуальної реальності та безпечного електронного бронювання)	- Системи безпечного електронного бронювання, що забезпечують конфіденційність інформації; - системи аналізування відмов гостей; - Інтернет речей (Іот) – це концепція, яка означає підключення всіх цифрових пристроїв до Інтернету; - штучний інтелект тощо.

Впровадження зелених технологій з метою мінімізації негативних наслідків для навколишнього середовища	Основне завдання зелених технологій полягає у підвищенні ефективності використання інформаційно-комунікаційних систем і впровадження сучасних технологій, спрямованих на зниження енерговитрат з метою збереження природних ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зелені будівельні матеріали, що забезпечують теплоізоляцію, що й знижують енерговитрати на опалення або на охолодження;</li> <li>- технології, що покладаються на альтернативну енергію, що знижують енергоспоживання води, електрики та наслідку викидів парникових газів;</li> <li>- екологічно чистий і ресурсоефективний зелений транспорт тощо.</li> </ul>
Впровадження технологій з метою максимізації соціальних вигод	Соціальні технології вивчають процеси навмисного впливу на соціальні об'єкти, а також розробляють і обґрунтовують ефективні методи й приймання досягнення цього впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Технології, що розробляють науково обґрунтовані судження про ймовірні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі;</li> <li>- технології, що встановлюють баланс між соціальними й економічними цілями готельних підприємств тощо.</li> </ul>
Впровадження технічних систем з метою підвищення рівня здоров'я та безпеки персоналу й гостей	Основне завдання цих систем – обмежити доступ, реагувати на всі позаштатні ситуації в охоронюваній зоні й оперативно передавати інформацію про порушення у службу безпеки із усіх секторів готельного підприємства. Також важлива охорона здоров'я в умовах пандемії коронавірусу та воєнного стану.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прості технічні засоби для захисту та обмеження доступу: двері, паркани, замки тощо.</li> <li>2. Системи технічної безпеки: <ul style="list-style-type: none"> <li>- системи пожежної сигналізації;</li> <li>- системи відеоспостереження;</li> <li>- інтегровані системи безпеки тощо.</li> </ul> </li> <li>3. Система охорони здоров'я в умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ультрафіолетові бактерицидні опромінювачі;</li> <li>- бінокулярні термометри тощо.</li> </ul> </li> </ol>

Дані табл. 3.10 дозволяють стверджувати, що забезпечення сталого розвитку висуває нові вимоги до сучасних готельних підприємств. Використання технологій здобуває широкого характеру, вони постійно відкривають нові можливості для підвищення рівня задоволеності клієнтів і внутрішньої ефективності. Перед готельними підприємствами стоїть завдання вдосконалювання інформаційних технологій, щоб залишатися на крок поперед конкурентів й ефективно реалізовувати сталий розвиток. На підставі вищевикладеного можна стверджувати, що готельним підприємствам доцільно вдосконалювати інформаційні технології, представленими на рис. 3.8, з метою підвищення якості обслуговування гостей, реалізації сталого розвитку та

підвищення конкурентоспроможності.

Розглянемо більш ретельно кожен пропозицію:

1. Удосконалювання технологій у сфері онлайн-бронювання. Найбільш очевидним використанням технологій на готельних підприємствах є бронювання готелів. Удосконалена електронна аналітика дозволить гостям обрати готельні підприємства зі зручностями, які щонайкраще відповідають їхнім перевагам й інтересам. Тому готелі, які не використовують інтернет-технології та не надають відповідні послуги для своїх гостей, можуть втратити значну частину клієнтів і не мають конкурентних переваг.

2. Удосконалювання технологій з метою підвищення якості обслуговування готельних послуг. Новітні технологічні досягнення у значній мірі сприяють тому, щоб усі процеси у готелі були більш простими, зручними та швидкими. Слід зазначити важливість удосконалення системи Інтернету речей (IoT) і її застосування у забезпеченні високої якості діяльності готельних підприємств. Також корисним стало б впровадження комп'ютерних 3D- і 5D-турів.



Рис. 3.8. Види вдосконалювання інформаційних технологій, що забезпечують сталий розвиток готельного підприємства

3. Удосконалювання технологій з метою підвищення забезпечення безпеки як персоналу, так і гостей готельних підприємств і підвищення забезпечення захисту від усіх погроз, яким можуть зазнати готельні підприємства, зокрема природних, техногенних, екологічних, терористичних тощо.

4. Удосконалювання зелених технологій, що гарантують безпеку впливу готельних підприємств на навколишнє середовище та збереження наявних ресурсів. Можна виділити наступні потреби у більш ефективному розвитку шляху вдосконалювання технологій з метою збереження навколишнього середовища в діяльності готельних підприємств:

- використання екологічних будівничих технологій у готельних підприємствах; впровадження системи енергоменеджменту, що враховує кількість споживаної енергії;

- впровадження зелених транспортних засобів у діяльності готельних підприємств;

- впровадження зеленого маркетингу, а також залучення постачальників екологічно чистих товарів.

5. Удосконалювання технологій антикризового управління готельними підприємствами. Інформаційні технології сприяють максимальній ефективності антикризового управління. Існують спеціалізовані прикладні програми, призначені для автоматизації антикризового управління: EXCO, COMBI-PC; програми аналізування та прогнозування фінансової діяльності організації, застосовувані для управління кризами – від прогнозування кризи до реалізації антикризових стратегій. Спеціалізовані програми для антикризового управління, як правило, засновані на наступних принципах:

- спеціалізована діагностика оцінки підприємницького ризику;

- спеціалізована діагностика можливого банкрутства організації

6. Удосконалення технологій з метою моніторингу ступені реалізації сталого розвитку готельних підприємств.

На наш погляд, моніторинг сталого розвитку готельних підприємств – це

цілеспрямований процес контролю, що дозволяє готельним підприємствам і державним органам управління ефективно функціонувати й стійко розбудовуватися протягом тривалого періоду часу. Цей процес включає збір даних, що відслідковують динаміку зміни стану готельних підприємств і виявлення їх тенденцій з метою реалізації сталого розвитку.

Вважаємо, що моніторинг сталого розвитку готельних підприємств повинен базуватися на інформаційній системі, яка буде відслідковувати ступінь функціонування всіх аспектів сталого розвитку як на рівні готельних підприємств, так і на рівні регіону й країни;

На підставі всіх вищевикладених фактів, враховуючи важливість інформаційних і комунікаційних технологій, пропонуємо створення єдиної інформаційної системи моніторингу сталого розвитку готельних підприємств, представленої на рис. 3.9.



Рис. 3.9. Рекомендована єдина інформаційна система моніторингу сталого розвитку готельних підприємств

Функції пропонованої єдиної інформаційної системи підрозділяються на

технічні, функції контролю якості й функції сталого розвитку. Усі позначені вище функції націлені на:

- забезпечення технічної підтримки моніторинговою системою баз даних готелів відповідно до системи, що використовується як стандарт для показника якості готельних підприємств;
- надання даних про готельні підприємства на території країни;
- захист даних від втручання з боку (хакерських атак, захист від збоїв системи, забезпечення безпечної передачі без втрати якості даних тощо);
- відновлення даних про готелі і їх показників у випадку зміни стандарту й адаптації нового стандарту до загальної системи;
- перевірку готельних підприємств на відповідність стандартам (виклик експерта);
- відновлення стандарту якості (внесення виправлень і змін у систему категоризації й запит на технічну зміну розрахунків даних);
- внесення змін до реєстру баз даних інформації про готелі (запит на зміну значень показників у базі даних на окремі готелі);
- аналіз інформації про готельний бізнес на території (ведення статистики по покращенні показників і аналізу діяльності окремих підприємств);
- використання інформації для поліпшення показників бізнесу за допомогою правових (законодавчих) і інших інструментів впливу на туристський бізнес (впровадження покращених методів управління готельними й туристськими підприємствами в практику);
- постановку завдань на покращення оцінної системи (проведення досліджень на адаптивність системи під конкретні запити в екологічних, економічних і соціальних аспектах).

Зоною охоплення пропонованої єдиної інформаційної системи є готельні підприємства та державні органи управління, у тому числі, Міністерство культури і туризму. Варто відзначити також наявність можливості перенесення зони охоплення пропонованої інформаційної системи надалі на міжнародний рівень. Пропонована ІС буде заснована на базі даних, що включають усі



критерії (секції) сталого розвитку готельних підприємств, пропорованих нами раніше:

- показники економічної ефективності готельних підприємств;
- посилення корпоративної соціальної відповідальності готельних підприємств;
- планування діяльності готельних підприємств із умовою мінімізації негативних наслідків для навколишнього середовища;
- створення нових законодавчих актів на місцевому та державному рівні для забезпечення безпеки навколишнього середовища, суспільства й економіки;
- впровадження ІКТ для ефективного контролю й управління готельними підприємствами.

База даних пропорованої інформаційної системи і її зона охоплення представлені на рис. 3.10.

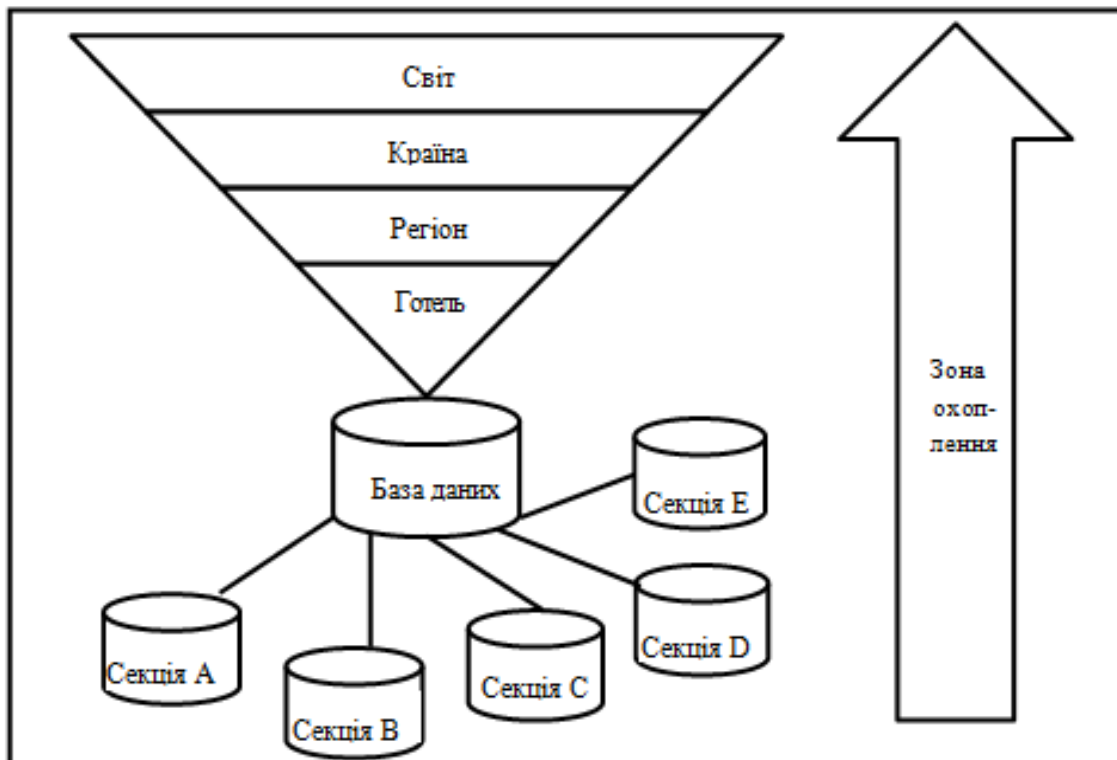


Рис. 3.10. База даних і зона охоплення пропорованої інформаційної системи моніторингу сталого розвитку готельних підприємств

На нашу думку, зона охоплення пропонованої єдиної інформаційної системи повинна складатися з наступних рівнів:

- перший рівень є показником ступеня реалізації сталого розвитку готельного підприємства на рівні самого підприємства;
- другий рівень є показником ступеня реалізації сталого розвитку готельних підприємств у регіоні;
- третій рівень є показником ступеня реалізації сталого розвитку готельних підприємств у країні;
- четвертий рівень є показником ступеня реалізації сталого розвитку готельних підприємств на рівні міжнародних організацій, що займаються питаннями сталого розвитку індустрії туризму та гостинності.

Переваги пропонованої єдиної інформаційної системи та бази даних моніторингу сталого розвитку готельних підприємств полягають у наступному:

1. Оптимізація управління. Використання пропонованої інформаційної системи дозволить готельним підприємствам оцінювати свою роботу й визначати свої недоліки й сильні сторони в реалізації аспектів сталого розвитку. Це забезпечить більш високу ефективність управління стабільністю й оптимальні результати в діяльності готельних підприємств.

2. Постійне відновлення. Використання пропонованої інформаційної системи дозволить регулярно пізнавати оновлену інформацію про ступінь реалізації сталого розвитку готельних підприємств, що допоможе досягти високої швидкості реагування й виправлення можливих недоліків.

3. Постійний аналіз. Пропонована єдина інформаційна система дозволить швидко діяти й вирішувати проблеми, які перешкоджають реалізації сталого розвитку готельних підприємств, а також уможливить прогнозування проблем.

4. Акцентування рівності регіонів. Пропонована єдина інформаційна система дозволить підкреслити однакову важливість планування індустрії туризму й готельних підприємств у всіх регіонах країни. Тому що всі готельні підприємства повинні розбудовуватися відповідно до аспектів сталого розвитку, вони будуть фінансуватися державними органами управління рівною мірою.

5. Глобальність. Пропонована єдина інформаційна система дозволить здійснювати спільні міжнародні дії по постійному вдосконалюванню показників сталого розвитку готельних підприємств. Це створить можливість для міжнародного співробітництва в області розвитку туризму й готельних підприємств, а також співробітництва у вирішенні проблем або криз, яким можуть зазнати ці сектори.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

#### 4.1. Організація охорони праці у ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”

Одне із положень статті 43 Конституції України стверджує: “Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом”. На основі даного положення та статті 4 Закону України “Про охорону праці” можна поставити такі основні завдання у галузі охорони праці:

- забезпечення умов праці, які не несуть загрози для життя та здоров'я працівників підприємства;
- використання на підприємстві доступних сучасних технологій, створених для охорони праці;
- забезпечення матеріальних виплат у випадку нещасного випадку на підприємстві, які повністю покриватимуть витрати представників персоналу на лікування;
- контроль стану здоров'я працівників з певною періодичністю;
- проведення тренінгів та навчань, що підвищуватимуть навички персоналу, які відповідають за безпеку їх життєдіяльності, наприклад, на тему правильної поведінки при стихійних лихах;
- проведення опитувань стосовно рівня задоволеності працівників умовами праці та впливу роботи на загальний стан їх здоров'я.

З вище поданих завдань випливає мета даного розділу: провести аналіз стану охорони праці; виявити (якщо наявні) порушення чи недопрацювання, які стосуються даної сфери, та надання рекомендацій щодо їх виправлення; проаналізувати соціально-економічну ефективність наданих рекомендацій.

Об'єкт дослідження – ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”. Він поєднує у собі готель і ресторан, а також лобі-бар. Це забезпечує наявність на підприємстві сфери гостинності локацій, котрі мають свої особливості умов

праці. Через широку сферу послуг, які надає підприємство, і невелику кількість персоналу, розробка питань з охорони праці є доцільною з боку економічної ефективності. Адже тимчасова втрата хоча б одного працівника може спричинити серйозні проблеми у функціонуванні одного або декількох підрозділів підприємства (для прикладу, травмування шеф-кухаря ускладнить функціонування ресторану та лобі-бару у структурі готельного підприємства, що може зменшити зацікавленість потенційних клієнтів готелю). Важливим є і те, що травмування представника персоналу відштовхуватиме потенційних користувачів послуг підприємства (адже праця відбувається у ресторані, лобі-барі, готелі – локаціях, які передбачені саме для прямого відвідування клієнтами). Таким чином, охорона праці суттєвим чином впливає на імідж підприємства готельного господарства.

Охорона праці є важливим чинником і для соціальної ефективності. Через особливості функціонування готельне підприємство зацікавлене у пошуку персоналу на довготривалий період, а безпека діяльності є важливим фактором для потенційних працюючих. Саме заходи, які стосуються охорони праці, допомагають зберегти здоров'я працівників та полегшити умови праці для них.

Оскільки ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” поєднує у собі декілька локацій, доречно розглядати умови праці на підприємстві сфери гостинності у цілому. У протилежному випадку, результати теоретичного аналізу можуть відрізнятись від дійсного стану (для прикладу, умови праці у ресторані, лобі-барі та у готелі мають чимало відмінностей).

Через особливості діяльності підприємства, конкретна характеристика робочих місць є неможливою, оскільки праця більшості працівників вимагає постійної зміни перебування. Тому далі буде наведено загальну характеристику об'єкта дослідження. На підприємстві поєднується природне та штучне освітлення (віконні пройоми наявні у достатній кількості, штучне світло використовується у темну пору доби та при недостатній освітленості через погодні умови). У всіх приміщеннях готельного закладу присутня вентиляція. У більшості приміщень є кондиціонери. Неподалік від кожної локації розташовані

аптечки з ліками першої необхідності. Присутня тепла завіса, у холодні пори року приміщення опалюються.

Оскільки підприємство сфери гостинності не є загалом виробничим, то на ньому відсутні такі фактори, як надлишковий шум чи вібрація, викиди небезпечних газів та інших речовин, електромагнітне випромінювання тощо. Єдиним виробничим приміщенням можна вважати кухню ресторану, на котрій вживаються необхідні заходи для забезпечення відсутності забруднень. У цілому, мікроклімат на підприємстві є сприятливим для праці. Анкетування працівників не виявило серйозних скарг на умови праці.

За аналізований період дослідження (3 останні роки) не траплялось випадків захворювань у ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”, які були б спричинені напрямами умовами праці. Фактором, котрий спричиняє найбільший вплив на стан здоров’я працівників, є наявність нічних змін для персоналу деяких професій. Це пов’язано зі специфікою професій, а не технічними умовами підприємства, проте теж є частиною умов праці.

Оскільки робота на підприємстві часто передбачає роботу напряму з клієнтами та взаємодію працівників різних підрозділів підприємства, важливу роль у діяльності готельного закладу відіграє психологічний клімат. Аналіз взаємин у колективі готельного підприємства у ході дослідження та шляхом анкетування не виявив проблем. Загалом, взаємини можна охарактеризувати, як задовільні. Спілкування часто буває неформальним, що покращує загальний стан психологічного клімату. Проте наявні недоліки, котрі було охарактеризовано у попередніх розділах роботи.

Окрема служба пожежної безпеки на підприємстві відсутня. Відповідальність за стан пожежної безпеки несе директор підприємства. На підприємстві наявні чутливі датчики диму, що здатні відреагувати навіть на дим від цигарки. Завдяки цьому, ризик того, що пожежа у випадку виникнення залишиться непоміченою, мінімальною. Це також зумовлює убезпечення підприємства від виникнення пожеж через порушення заборони про паління у приміщеннях, що розповсюджується як на працівників, так і на клієнтів.

За аналізований період на підприємстві не траплялось пожеж. Були випадки порушення норм пожежної безпеки клієнтами, котрі виявлялись і не спричиняли серйозних наслідків. У цілому, об'єкт можна віднести до категорії з низьким рівнем пожежної небезпеки. Винятком можуть бути кухня. Проте і на цій локації вживаються необхідні заходи з метою підвищення пожежної безпеки. Так, наприклад, на кухні використовуються нагрівні поверхні та електричні джерела тепла з метою мінімізації роботи з прямим джерелом вогню, а використання грилів відбувається на відкритому повітрі, правила забороняють проведення дій, котрі можуть нести за собою негативні наслідки.

Розташування ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” теж є позитивним фактором для пожежної безпеки: у безпосередній близькості немає локацій з високою пожежною небезпекою, огорожувальні конструкції підприємства виконані з вогнестійких матеріалів. Сам об'єкт також виконаний переважно з матеріалів, що належать до вогнестійких. На готельному підприємстві наявні первинні засоби гасіння пожеж, такі як порошкові та водопінні вогнегасники. Також присутня система виявлення пожеж, котра, однак, не забезпечена засобами автоматичного пожежогасіння. Евакуація на випадок виникнення пожежі чи іншого нещасного випадку організована на високому рівні. Всього передбачено 6 запасних виходів, розташованих поруч з кожним підрозділом підприємства, чого цілком достатньо, якщо враховувати його розміри. Також легко можна знайти плани евакуації, котрі складені так, щоб не створювати шттовханини у випадку надзвичайної ситуації та забезпечити легке та безпечне покидання приміщень працівниками та клієнтами. Загалом, стан пожежної безпеки підприємства є задовільний, проте покращення можливі.

На основі наведеного вище аналізу умов праці, їх впливу на стан здоров'я та пожежної безпеки, можна надати декілька рекомендацій стосовно їх поліпшення. Перша рекомендація стосується психологічному клімату. Як було сказано вище та в попередніх розділах, його стан може бути покращено. Стосовно методів його покращення, можна порекомендувати проведення тим-білдингів та інших корпоративних заходів (наприклад, командних квізів). Вони

можуть допомогти налагодити атмосферу у колективі, покращити взаємини між керівництвом та працівниками.

Важливою є згадана вище проблема наявності нічних змін, котрі впливають на фізичний та психологічний стан працівників. Керівництву підприємства варто задуматись над розширенням колективу. Це може забезпечити стабільність робочих змін без негативних наслідків для активності досліджуваного готельного комплексу у цілому. Пожежна безпека підприємства теж може бути покращена. Цього можна досягнути шляхом встановлення автоматичних систем пожежогасіння, які будуть кориснішими, ніж наявні системи, що дозволяють лише виявити можливу загрозу. Також корисним буде забезпечення наявності на підприємстві додаткових засобів пожежогасіння, крім наявних вогнегасників, таких як пожежний кран чи інвентар (конус, лопата тощо).

Соціальна ефективність рекомендованих заходів є очевидною. Кожен із них направлений на покращення умов праці та зменшення можливого негативного впливу праці на стан здоров'я працівників (перший – на психологічне здоров'я, другий – на психологічне та фізичне, третій – на фізичне). Економічна ефективність рекомендацій відрізняється від попередньої. Проведення першої категорії заходів (спрямованих на покращення клімату в колективі) є економічно вигідним. Хоч, на перший погляд, такі заходи несуть лише витрати, проте вони дозволяють зменшити наявність конференц-залу у комплексі, а підвищення дружності колективу тягне за собою покращення праці, і, як наслідок, зростання ефективності підприємства. Не варто забувати і про те, що на підприємстві перебувають клієнти, і атмосфера всередині колективу може відігравати значну роль у тому, чи скористаються вони послугами повторно.

Друга рекомендація потребує детальнішого дослідження. З одного боку, такі зміни несуть за собою затрати часу та коштів (адже для них потрібне переформатування підприємства). З іншого боку, вони можуть зменшити негативний вплив на стан здоров'я працівників.



Третя рекомендація, аналогічно до другої, несе чималі витрати. Проте проведення таких заходів може бути економічно вигідним у перспективі, адже підвищення рівня пожежної безпеки знижуватиме не лише кількість матеріальних у випадку виникнення пожежі, але й зменшуватиме шкоду, котру може понести імідж підприємства (клієнти навряд чи оберуть для проживання чи перебування готельний заклад, котрий не докладає максимум можливих зусиль для забезпечення їх безпеки).

#### **4.2. Вплив електричного обладнання готельного господарства на безпеку життєдіяльності працівників**

Для персоналу електрогосподарства підприємств готельного господарства у поєднанні з ресторанным найважливішими питаннями є електробезпека, яка представляє собою систему організаційних, технічних заходів та засобів, що забезпечують захист людей від шкідливого та небезпечного впливу електричного струму, електричної дуги, електромагнітного поля і статистичної електрики. До небезпечних і шкідливих виробничих факторів відносять підвищене значення напруги в електричному колі, замкнення якого може відбутися через тіло людини, підвищений рівень статистичної електрики, електромагнітних випромінювань, підвищену напруженість електричного та магнітного полів.

Електричне обладнання має велику потенційну небезпеку для людини, особливо у зв'язку з тим, що органи почуттів не відчують на відстані електричну напругу на відміну від теплоти, світла, елементів, що рухаються, запаху та інших шкідливих і небезпечних виробничих факторів. Тому, коли струм впливає на людину, її захисна реакція проявляється тільки після безпосереднього контакту з частинами обладнання, що є під напругою. Дія електричного струму на живу тканину, на відміну від інших фізичних факторів, носять своєрідний та різнобічний характер. Механізм ураження людини електричним струмом надзвичайно складний і супроводжується термічним,

електролітичним та біологічними впливами. При цьому можливі незворотні порушення функціональної діяльності життєво важливих органів людини.

Термічний вплив характеризується нагріванням тканини тіла, кров'яних судин, нервів, серця та інших органів, які знаходяться на шляху струму.

Електролітичний вплив розкладає кров, лімфу та плазму, порушує їх фізико-хімічний склад. Біологічний вплив виявляється у порушенні біологічних процесів, які відбуваються в організмі, що супроводжуються подразненням або руйнуванням нервових та інших тканин та опіками, аж до повного припинення діяльності органів дихання та кровообігу. За наслідками електротравми поділяються на місцеві, що супроводжуються явно визначеними місцевими ушкодженнями організму, та загальні, або електричні удари, які призводять до ураження всього організму через порушення функцій життєдіяльності найважливіших органів та системи. Більшість електроуражень (-55%) це сукупність місцевих електротравм та електричних ударів.

Небезпека місцевих електротравм і складність їх лікування залежить від характеру та ушкодження тканини, реакції організму на це ушкодження. Як правило, місцеві електротравми виліковуються і працездатність потерпілого відновлюється повністю або частково. Інколи (частіше при тяжких опіках) людина гине. У цьому разі безпосередньо причиною смерті є не електричний струм (або дуга), а місцеве ушкодження організму, викликане струмом (або електричною дугою). Характерні види місцевих електротравм: електричні опіки, електричні знаки, металізація шкіри, електроофтальмія і механічні пошкодження.

Електричний опік – найбільш поширена електротравма, що зустрічається у 60-65% потерпілих від електричного струму, більшість з яких складає оперативний персонал, що обслуговує діючі електроустановки.

Електричні опіки виникають в місцях контакту поверхні тіла людини з електродом (контактний або струмовий опік).

При виділенні великої кількості теплоти опіки можуть уражати не тільки шкіру, але й підшкірний жировий прошарок, м'язи, нерви і кістки. Такі опіки називають глибинними і заживають досить довго.

Електричні знаки, або електричні позначки, виникають на шкірі людини в місцях її щільного контакту із струмопровідними частинами. Це затверділі плями сірого або блідо-жовтого кольору, як правило, округлої або овальної форми. На відміну від опіків, знаки не викликають больових відчуттів і лікування їх закінчується добре.

Металізація шкіри – проникнення в поверхневі шари шкіри найдрібніших частинок металу, що розплавляється та розпорошується під дією електричної дуги. Це може відбутися під час коротких замикань, відключення роз'єднувачів та рубильників під напругою та ін. Цей вид електротравми зустрічається у – 10% потерпілих. Металізації шкіри можна уникнути, застосовуючи спецодяг і захисні окуляри.

Електроофтальмія – запалення роговиці зовнішніх оболонок очей, що виникають в наслідок впливу потужного потоку ультрафіолетових променів, які негайно поглинаються клітинами організму і викликають в них хімічні зміни. Таке опромінення можливе при наявності електричної дуги ( що виникає, наприклад, при короткому замиканні ), яка є джерелом інтенсивного випромінювання не тільки видимого електричного світла, але й ультрафіолетових та інфрачервоних променів. Застосування захисних окулярів з безбарвним склом, яке майже не пропускає ультрафіолетове випромінювання, сприяє попередженню захворювання очей.

Механічні пошкодження виникають внаслідок різких мимовільних судомних скорочень м'язів під дією струму, що проходить через людину. В результаті можуть відбутися розриви шкіри, кров'яних судин і нервової тканини, а також вивихи суглобів, навіть переломи кісток. Механічні пошкодження, як правило, є суттєвими травмами, що потребують довгочасного лікування, вони бувають дуже рідко. Механічні пошкодження, викликані, наприклад тим, що людина падає з висоти внаслідок дії струму, до електротравм не відносяться.

Електричний удар – найбільш небезпечний вид електротравми. Що супроводжується ураженнями організму, при якому спостерігається параліч м'язів опорно-рушійного апарата, м'язів грудної клітини (дихальних), м'язів

шлуночків серця. В першому випадку судомні скорочення м'язів не дозволяють людині самостійно звільнитися від контакту з електроустановкою. При паралічі дихання припиняється газообмін та постачання організму кисню, внаслідок чого виникає задуха. При паралічі м'язів серця його робота або припиняється повністю, або деякий час супроводжується тремтінням (фібриляцією).

Фібриляція – це хаотично-швидкі та різночасні скорочення волокнин серцевого м'язу (фібрил), при яких серце перестає працювати як насос. Тобто воно не спроможне забезпечувати рух крові по судинах. Внаслідок цього припиняється кровообіг, зупиняється постачання кисню до тканин та органів, що й викликає загибель організму.

Мединою практикою встановлено, що після припинення роботи серця та дихання в результаті кисневого голоду через 5...6 хвилин гинуть клітини центральної нервової системи, від чого настає втрата свідомості та припинення управління функціями усіх органів тіла. Цей стан носить назву “клінічної (уявної) смерті”, оскільки клітини інших органів тіла ще живі. Але при тривалій відсутності дихання та кровообігу відбувається припинення життєдіяльності решти клітин та органів і настає незворотна біологічна смерть. Тому необхідно зразу після вивільнення людини від дії електричного струму, не пізніше перших 5-6 хв., надати долікарську допомогу шляхом штучного дихання та непрямого масажу серця, що дасть можливість запобігти смертельному випадку.

## ВИСНОВКИ

Розглянуте у роботі ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” розпочало свою підприємницьку діяльність 21.02.2019 р. Воно розташоване за адресою: Тернопільська обл., Тернопільський р-н, с. Петриків, вул. С. Будного, 18. Місією готельного закладу – надати жителю максимальний сервіс, комфорт та затишок. Готельний заклад має високі стандарти у сфері обслуговування, затишну атмосферу відпочинку та відносно невисокі ціни. ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” має у своїй структурі ресторан та лоббі-бар, а також конференц-зал та кімнату переговорів, фінську і мокру сауну.

Було проведене анкетування не тільки реальних, але і потенційних клієнтів готелю, а також тих, хто вже раніше зупинявся у ньому. Було проведене анкетування з використанням 15 відкритих і закритих запитань. Дослідження системи управління якістю обслуговування у готелі у службі приймання та розміщення показало, що основну роль у ній відіграє відсутність загальної концепції обслуговування, що є негативним чинником, співробітники погано інформовані про існуючі стандарти й мало використовують їх у повсякденній роботі. Цінова політика готельного комплексу “Глобус” встановлена на основі середньорічних цін. Стимулювання збуту не посідає ключового місця в діяльності готелю й знижки на проживання не надаються. Більшість жителів готелю “Глобус” перебуває у категорії дітей, що не мають дітей, навіть якщо при цьому одружені. Серед тих клієнтів, хто часто зупиняється у готелях взагалі, виявлені постійні клієнти ТОВ “Готельний комплекс “Глобус” – таких виявилось 33%.

Переважно гості “Глобусу” зупиняються тут з метою відпочинку. Найчастіше це відпочинок короткочасний для місцевих жителів. Якість надаваних послуг перебуває на рівні “гарного”. Однак, якщо готель прагне надавати “відмінні” послуги, то у цьому напрямку необхідно удосконалюватися. Більшість опитаних зійшлася у думці, що персонал є недостатньо ввічливим і доброзичливим. Таким чином, певні проблеми

готельного закладу існують. Однак вони не є критичними та є цілком поправними.

Розкрито основну структуру готелю і його розподіл на фронт-офіс і бек-офіс по способу взаємодії з гістьми, ключові посади й основні функції даних підрозділів готельного комплексу. Грамотне функціонування фронт-офісу й бек-офісу нерозривно пов'язані один з одним. Робота фронт-офісу й бек-офісу, як єдиного механізму, забезпечує гостей готельного закладу якісним сервісом.

Чистий дохід тимчасового засобу розміщення змінюється нестабільно. Так, до прикладу, у 2021 році він зростає майже у півтора рази (на 135,45 %) порівняно з 2020 роком, а у 2022 році – навпаки, зменшується майже вдвічі (на 43,82 %) порівняно з 2021 роком, однак на прибутковості це не відобразилося. Здійснивши дослідження руху персоналу на готельному підприємстві, бачимо, що протягом 2020-2022 років спостерігається висока плинність працівників.

Як показало оцінювання мешканців ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”, у 2022 році більшість серед них були жінки. Ділові поїздки припускають відповідний зовнішній вигляд, чого не просто досягнути у готельних умовах. У зв'язку із цим у готельному закладі пропонується відкрити салон краси. Незважаючи на те, що пропозиція послуг досить широка, записатись у необхідний день практично неможливо. У зв'язку з цим пропонується послуга може користуватись популярністю гістьми готельного підприємства. Як показало проведене нами дослідження, переважно респондентам послуга салону краси на території готельного комплексу є цікавою (72%). Споживачам цікаві послуги стрижки (59%) і масажу (62%), у першу чергу. Також цікава послуга манікюру (37%) і косметології (31%). Для відкриття салону краси на території готельного підприємства необхідно, у першу чергу, визначитися з наявністю території розташування. Готельний комплекс має у своєму розпорядженні 70 м<sup>2</sup> вільної площі. Цього простору повинно бути досить для організації невеликого салону краси для мешканців готелю. Окремого входу для салону краси не планується. Для організації салону краси необхідний персонал: адміністратор салону – 2 особи – робота позмінна; майстри: перукар – 2 особи; майстер манікюру – 1 особа; майстер педикюру – 1 особа; масажист

– 1 особа; косметолог – 1 особа. Капітальні витрати на організацію салону краси на території “Глобусу” складуть 653600 грн. Щомісячні витрати складуть у розмірі 296 тис. грн. відповідно. послуги салону краси на території готельного підприємства можуть приносити додатковий дохід у розмірі 3022,9 тис. грн. у рік за умови, що тільки 40% мешканців будуть здійснювати купівлю послуг у салоні краси щомісяця. Оцінювання показало, що салон краси на території готельного комплексу окупитися вже у другому кварталі 1 року реалізації проєкту. Далі салон краси вийде на самоо платність і буде приносити стабільний дохід власникові. Розширення кількості послуг, а також розвиток маркетингових заходів щодо залучення нових клієнтів до новоствореного салону краси дозволять одержувати більший дохід.

Для високої якості надання послуг готельне підприємство використовує найбільш сучасні та передові технології, новітнє устаткування та безпечні хімічні речовини для прибирання. Цілями та завданнями підприємства готельного бізнесу на сьогоднішній день є покращення якості обслуговування й якості надаваних послуг; вивчення та застосування нових послуг, впровадження нових технологій. Тому рекомендовано проєкт відкриття пральні самообслуговування. Також здійснено його економічне обґрунтування. Пральню самообслуговування планується відкрити у безпосередній близькості до ТОВ “Готельний комплекс “Глобус”, що дозволить мати високу відвідуваність і завантаженість устаткування. Площа пральні становитиме 30 кв. м. Для відкриття пральні самообслуговування необхідно придбати наступне устаткування: пральні машини, сушильні машини, гладильні машини. На етапі відкриття пральні самообслуговування необхідно придбати устаткування, меблі для відвідувачів і зробити ремонт приміщення. Режим роботи пральні самообслуговування: щодня з 8.00 до 20.00. Для роботи пральні, обладнаної машинами з монетоприймачами, достатньо двох працівників. Заробітна плата працівників пральні складе 15,0 тис. грн. на місяць, фонд оплати праці – 360,0 тис. грн. у рік, відрахування з фонду заробітної плати – 108,72 тис. грн. Витрати на відкриття пральні самообслуговування окупляться на другий рік реалізації даного проєкту. Таким чином, проєкт відкриття пральні

самообслуговування дозволить готельному підприємству підвищити ефективність своєї діяльності та надавати можливість власним клієнтам отримати якісну послугу з прання та чищення одягу. Таким чином, проєкт відкриття пральні самообслуговування дозволить готельному закладу підвищити ефективність своєї діяльності.

Функціонування сучасних готельних підприємств вимагає впровадження та застосування на практиці нових інформаційних систем з метою їх використання у забезпеченні сталого розвитку. Пропонуємо Удосконалювання технологій у сфері онлайн-бронювання. Удосконалена електронна аналітика дозволить гостям обирати готельні підприємства зі зручностями, які щонайкраще відповідають їхнім перевагам й інтересам. Новітні технологічні досягнення у значній мірі сприяють тому, щоб усі процеси у готелі були більш простими, зручними та швидкими. Слід зазначити важливість удосконалення системи Інтернету речей (IoT) і її застосування у забезпеченні високої якості діяльності готельних підприємств. Також корисним стало б впровадження комп'ютерних 3D- і 5D-турів. Удосконалювання технологій з метою підвищення забезпечення безпеки як персоналу, так і гостей готельних підприємств і підвищення забезпечення захисту від усіх погроз, яким можуть зазнати готельні підприємства, зокрема природних, техногенних, екологічних, терористичних тощо. Удосконалювання зелених технологій, що гарантують безпеку впливу готельних підприємств на навколишнє середовище та збереження наявних ресурсів. Можна виділити наступні потреби у більш ефективному розвитку шляху вдосконалювання технологій з метою збереження навколишнього середовища у діяльності готельних підприємств. Удосконалювання технологій антикризового управління готельними підприємствами. Інформаційні технології сприяють максимальній ефективності антикризового управління. Моніторинг сталого розвитку готельних підприємств – це цілеспрямований процес контролю, що дозволяє готельним підприємствам і державним органам управління ефективно функціонувати й стійко розбудовуватися протягом тривалого періоду часу. Цей процес включає збір даних, що відслідковують динаміку зміни стану готельних підприємств і



виявлення їх тенденцій з метою реалізації сталого розвитку. На підставі всіх вищевикладених фактів, враховуючи важливість інформаційних і комунікаційних технологій, пропонуємо створення єдиної інформаційної системи моніторингу сталого розвитку готельних підприємств. Зоною охоплення пропонованої єдиної інформаційної системи є готельні підприємства та державні органи управління, у тому числі, Міністерство культури і туризму. Варто відзначити також наявність можливості перенесення зони охоплення пропонованої інформаційної системи надалі на міжнародний рівень. Пропонована ІС буде заснована на базі даних, що включають усі критерії (секції) сталого розвитку готельних підприємств. На підставі сформульованих раніше завдань сталого розвитку готельних підприємств, а також на підставі розробленої системи забезпечення сталого розвитку й конкурентоспроможності нами була розроблена класифікація видів інформаційно-комунікаційних технологій, використовуваних у забезпеченні сталого розвитку готельних підприємств. В якості практико-методичних рекомендацій розроблені пропозиції з удосконалення інформаційних технологій для забезпечення сталого розвитку готельних підприємств.

**БІБЛІОГРАФІЯ**

1. Александрова В., Скрипниченко М., Федулова Л. Прогнозування впливу інноваційних факторів на розвиток економіки України // Економіка та прогнозування. 2012. № 2. С. 9-26.
2. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства: підручн. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с.
3. Василенко А. В. Менеджмент сталого розвитку підприємств: монограф. Київ: Центр уч. літ., 2015. 648 с.
4. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, Фенікс, 2011. 440 с.
5. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: навч.-метод. посіб. для самот. вивчення дисципліни. Київський національний економічний ун-т. К.: КНЕУ, 2000. 237 с. 40
6. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування і оцінка: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 224 с.
7. Галасюк К.А. Готельні ланцюги в сучасній індустрії гостинності. Науковий вісник ОНЕУ, 2012. №21 (173). С.127-135.
8. 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.
9. Головка О. Організація готельного господарства: навч. посіб.; М-во освіти і науки України, Мукачівський державний університет. К.: Кондор, 2011. 408 с.
10. Городянська Л. В. Відтворювальні економічні ресурси: теорія та методологія обліку і аналізу: монограф. Київ: КНЕУ, 2013. 259 с.
11. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2015. № 7 (172). С. 65–69.

12. 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.

13. Денисенко М. П. Інноваційний розвиток суспільства на основі інтелектуального капіталу. Наукові записки. Економіка, 2013. Вип. 23. С. 15-19.

14. Дзюбіна А. В. Розкриття змісту поняття “інноваційний потенціал” та визначення його складових // Вісник НУ “Львівська політехніка”, 2012. № 628: Проблеми економіки та управління. С. 72-77.

15. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. № 11, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>

16. Жарко В.Є., Панченко К.Г., Іваник Н.М., Островська Г.Й. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності // VIII Всеукраїнська науково-практична конференція пам’яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М. Г.Чумаченка: “Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування”. 28 березня 2019 р. Тернопіль: ТНТУ. С. 30-31. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/28209?locale=ja>.

17. Замула О. О., Пітя В. С. Інноваційний менеджмент: консп. лекц. Харків: НТУ “ХПІ”, 2012. 80 с.

18. Іванова В. В. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу // Актуальні проблеми економіки, 2014. № 5 (155). С. 321-327.

19. 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.

20. Ільченко Н. Б. Механізм управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. Бізнес Інформ. 2018. № 6. С. 224-230.

21. Ілляшенко С. М. Інноваційні процеси в економіці. Порівняльний аналіз формальних методів генерації ідей інновацій // Механізм регулювання економіки. 2012. № 3. С. 66-76.

22. Ілляшенко С. М., Біловодська О. А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монограф. Суми: Університетська книга, 2010. 281 с.
23. Історія економічних вчень: навч. посібник / за ред. В. В. Кириленка. Тернопіль: “Економічна думка”, 2007. 233 с.
24. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. К: Видавничий центр “Академія”, 2011. 400 с.
25. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. “Економічна”. 2014. № 4. С. 257-263.
26. Колос І. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: теоретичний аспект // Сталій розвиток економіки. 2012. № 5. С. 299.
27. 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.
28. Кочума І. Ю. Соціальний капітал як чинник підвищення ефективності використання економічного потенціалу. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України, 2014. Вип. 40. С. 146-254.
29. Кравченко М. О. Кадрова складова інноваційного потенціалу промислових підприємств // НТУУ “КПІ”. Маркетинг в Україні, 2011. №1 (7). – С. 36-39.
30. 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.
31. Кузь Т.І., Малюта Л.Я., Островська Г.Й., Нагорняк Г.С. Підходи стратегічного управління у контексті забезпечення розвитку туристичної індустрії // Галицький економічний вісник. 2021. № 4 (71). С. 85-91.
32. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). 3-тє вид., переробл., доп. К.: Альтерпрес, 2005. 436 с.

33. 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.

34. Маначинська Ю.А. Готельне господарство України: проблеми та перспективи функціонування в сучасних умовах кризової економічної ситуації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2009. Вип. 2. С. 217–222.

35. Манжула Т. Є., Шерстюк Р. П. Дослідження конкурентного середовища підприємств вітчизняної індустрії гостинності // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції “Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства” (10 листопада 2023 р.). Запоріжжя: НУ “Запорізька політехніка”, 2023. 1268 с. С. 1034-1038.

36. Мунін Г. Б., Роглев Х. Й. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб. К.: Ліра. К, 2005. 520 с.

37. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2003. 348с.

38. Огляд українських готелів і ресторанів. URL: <http://ukraine-for-business.com/ua/info-fortourists-in-ukraine/70-review-of-hotels-and-restaurants>.

39. Особливості підвищення професійного рівня кадрів готельно-ресторанного бізнесу та соціальне страхування працюючих в умовах євроінтеграційних перетворень. Б. М. Андрушків, Н. Б. Кирич, О. Б. Погайдак, С. М. Співак, Р. П. Шерстюк // Вісник економічної науки України: Наук. журн., 2017. №2 (33). Київ. С. 3–6.

40. Прохорова В. В. Формування антикризової фінансової стратегії в системі антикризового фінансового управління підприємствами. Сучасні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів: монограф. Дніпропетровськ: ІМА-прес 2010. 436 с.

41. Пуцентайло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. К.: Центр навч л-ри, 2007. 344 с.

42. Роглев Х. Менеджмент готелю: економіко-організаційні аспекти: навч. посіб.; під ред. Георгій Мунін; Мукачівський державний університет. К.: Кондор, 2011. 442 с.

43. Романенко О. О., Яворська О. Г. Клієнтський капітал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності Одеської області. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28 (2). С. 10-15.

44. Савченко В.Ф., Стойка С.О. Роль держави у розвитку туристичної індустрії України. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2013. №1(17). С. 9–15.

45. 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.

46. Стойко І., Шерстюк Р. Сучасні тренди і перспективи у ресторанній індустрії [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 1 (28). С. 66-78. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23siiuri.pdf>.

47. Федак В.І. Гостинність як технологічний елемент готельного та ресторанного обслуговування: тези допов. Міжн. наук.-практ. конф. “Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг”. 18 жовтня 2012 р., м. Харків. Ч. 1. С. 277–278.

48. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: навч. посібник / за ред. проф. І. М. Школи. Чернівці: Книги–XXI, 2005. 596 с.

49. Шерстюк Р., Мельник Л., Стойко І. Підприємства ресторанного господарства в індустрії туризму: проблеми і перспективні рішення / Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: колективна монографія. ФОП Шпак В.Б., 2021. 351 с. С. 307-318.

50. Шерстюк Р., Стойко І., Паляниця В. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 1 (26). С. 37-45. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>.

51. Яворська О., Кравченко В., Сільченко О. Регіональний ринок

туристичної сфери України в сучасних умовах соціалізації економіки. Сучасні особливості формування і управління інноваційним потенціалом регіонального розвитку туризму та рекреації: зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2015. С. 244-247.

52. Яворська О. Г. Специфіка функціонування інноваційної туристичної індустрії на регіональному рівні. Регіональна політика: історія, політико-правові засади, архітектура, урбаністика: Мат. міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2017. Ч. II. С. 291-296.

53. Язіна В.А. Теоретичні та методичні засади управління готельно-ресторанним господарством України в умовах глобалізації економіки. Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства: матеріали II Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (01 листопада – 01 грудня 2014 року). Полтава: видавець ФОП Мирон І. А., 2014. С. 60-62.

## **ДОДАТКИ**