

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

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«Бакалавр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: Підвищення конкурентоспроможності й якості продукції та надання іослуг підприємства готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі ГРК Гетьман»)

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БРзс-41
спеціальності 241

«Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

| | | |
|-------------------|-----------------|---|
| | <u>(підпис)</u> | <u>Буняк М.Р.</u> (прізвище та ініціали) |
| Керівник | <u>(підпис)</u> | <u>Малюта Л.Я.</u> (прізвище та ініціали) |
| Нормоконтроль | <u>(підпис)</u> | <u>Стойко І.І.</u> (прізвище та ініціали) |
| Завідувач кафедри | <u>(підпис)</u> | <u>Шерстюк Р.П.</u> (прізвище та ініціали) |
| Рецензент | <u>(підпис)</u> | <u>Шведа Н.М.</u> (прізвище та ініціали) |

Тернопіль
2022

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та сферою
послуг

_____ Р.П. Шерстюк
«__» _____ 2022 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня БАКАЛАВР
за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»
студенту Буняк Марії Романівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Підвищення конкурентоспроможності й якості продукції та надання послуг підприємства готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі ГРК «Гетьман»)

Керівник роботи д.е.н., професор Малюта Людмила Ярославівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 11.04.2022 № 4\7-228

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 01.06.2022

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали виробничо-господарської та фінансової діяльності ГРК «Гетьман»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-розрахунковий розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці. Висновки. Бібліографія.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в кількості 10 од.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Основи охорони праці, безпека життєдіяльності | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання 25.01.2022

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проекту (роботи) | Терміни виконання етапів проекту (роботи) | Примітка |
|-------|---|---|----------|
| 1 | Теоретичний розділ | 20.02.2022 | |
| 2 | Аналітичний розділ | 20.04.2022 | |
| 3 | Рекомендаційно-розрахунковий розділ | 20.05.2022 | |
| 4 | Основи охорони праці та безпека життєдіяльності | 25.05.2022 | |
| 5 | Висновки | 01.06.2022 | |
| 6 | Перелік використаних джерел | 01.06.2022 | |
| | Анотації, вступ, зміст | 01.06.2022 | |
| | Графічна частина (ілюстративні матеріали) | 05.06.2022 | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Студент _____ Буняк М.Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Малюта Л.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Буняк М.Р. Підвищення конкурентоспроможності й якості продукції та надання послуг підприємства готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі ГРК «Гетьман»)

Кваліфікаційна робота бакалавра: 81сторінка, 6 рисунків, 27 таблиць, 2 додатка, 70 літературних джерел.

Предмет дослідження – теоретичні і прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності та якості продукції (послуг) підприємства.

Об'єкт дослідження – готельно-ресторанний комплекс «Гетьман».

Метою роботи є проведення аналізу основних техніко-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства, а також розробка заходів щодо удосконалення системи якості надання послуг та конкурентоспроможності продукції готельно-ресторанної сфери ведення бізнесу.

Методи дослідження – монографічний, спостереження, порівняння, групування, аналіз і синтез, графічний, табличний.

У роботі досліджено понятійний апарат щодо визначень «конкуренція», «конкурентна перевага», «конкурентоспроможність», «якість»; здійснено порівняльний аналіз зарубіжних та вітчизняних методів оцінки конкурентоспроможності та якості продукції; проведено аналіз виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства та виявлення ключових факторів впливу на якість та конкурентоспроможність його продукції та послуг; розроблено пропозиції щодо покращення конкурентоспроможності продукції підприємства, зокрема, якості продукції та удосконалення процесу ціноутворення.

Результати дослідження рекомендовано до впровадження в діяльність готельно-ресторанного комплексу «Гетьман».

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, стратегія, управління, якість.

ANNOTATION

Bunyak M.R. Increase of competitiveness and products and services quality of a hotel-restaurant business enterprise (HRC “Hetman” as a case study).

Bachelor's thesis: 81 pages, 6 figures, 27 tables, 2 appendices, 70 references.

Subject of research – theoretical and applied aspects of improving the competitiveness and quality of products (services) of the enterprise.

The object of study is the hotel and restaurant complex "Hetman".

The purpose of the work is to analyze the main technical and economic indicators of the researched enterprise, as well as to develop measures to improve the quality of services and competitiveness of products of hotel and restaurant business.

Research methods - monographic, observation, comparison, grouping, analysis and synthesis, graphic, tabular.

The paper examines the conceptual apparatus of the definitions of "competition", "competitive advantage", "competitiveness", "quality"; a comparative analysis of foreign and domestic methods of assessing the competitiveness and quality of products; the analysis of production and economic activity of the researched enterprise and the identification of key factors influencing the quality and competitiveness of its products and services; proposals have been developed to improve the competitiveness of the company's products, in particular, product quality and improve the pricing process.

The results of the study are recommended for implementation in the hotel and restaurant complex "Hetman".

Key words: competition, competitive advantages, competitiveness, strategy, management, quality.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 8 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ Й ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ..... | 11 |
| 1.1. Сутність конкурентних переваг у контексті підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств..... | 11 |
| 1.2. Формування базової стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку..... | 15 |
| 1.3. Якість та конкурентоспроможність продукції та послуг на ринку готельно-ресторанної індустрії..... | 25 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГРК «ГЕТЬМАН»..... | 36 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його кадрового потенціалу..... | 36 |
| 2.2. Структура витрат та калькулювання собівартості готельного номера ГРК «Гетьман» у контексті визначення його конкурентоспроможності..... | 40 |
| 2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства ГРК «Гетьман»..... | 45 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ І ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА НАДАННЯ ПОСЛУГ..... | 53 |
| 3.1. Основні напрями вирішення ключових проблем у забезпеченні конкурентоспроможності розвитку індустрії гостинності..... | 53 |
| 3.2 Підвищення якості продукції як засіб росту конкурентоспроможності підприємства ГРК «Гетьман»..... | 59 |
| 3.3. Розрахунок планових показників забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності ГРК «Гетьман» на 2022 рік..... | 64 |
| РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ..... | 68 |
| 4.1. Забезпечення безпеки та охорони праці досліджуваним закладом розміщення ГРК «Гетьман»..... | 68 |

| | |
|--|----|
| 4.2. Упровадження ГРК «Гетьман» заходів з безпечної життєдіяльності і виробничої санітарії..... | 72 |
| ВИСНОВКИ | |
| БІБЛІОГРАФІЯ..... | 74 |
| ДОДАТКИ..... | 82 |

ВСТУП

Актуальність теми. В сьогоденних умовах господарювання важливим завданням вітчизняних підприємств є підвищення їх конкурентоспроможності не лише на вітчизняному, але й на міжнародному ринку. Однак цей процес не забезпечується, здебільшого, через наявність двох взаємопов'язаних проблем, характерних для суб'єктів господарювання – низьку економічну ефективність їх діяльності та якість, що не відповідає світовим стандартам.

На першому етапі реформування економіки, становлення ринкових відносин вітчизняним підприємцям вдалося досягти певних результатів в основному за рахунок цінового чинника, тобто зростання цін на продукцію підприємств. В сучасних умовах ціни на основні види вітчизняної продукції досягли світового рівня. В той же час якість продукції та рівень витрат на її виготовлення значною мірою поступаються досягненням розвинутих країн світу.

У зв'язку з цим особливої уваги заслуговує дослідження сучасного зарубіжного і вітчизняного досвіду з метою визначення комплексу умов, які забезпечують ріст конкурентоспроможності та якості продукції вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Як відомо, готельне та ресторанне господарство є сферою людської діяльності, що в останні роки стрімко розвивається. У всьому цивілізованому світі воно є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому між закладами та підприємствами постійно точиться конкурентна боротьба за оптимальне позиціонування на ринку та найбільш перспективні його сегменти, за пошук нових та утримання постійних клієнтів.

Експерти вважають, що український готельно-ресторанний ринок розвивається дуже динамічно: збільшилась кількість ресторанів та інших підприємств ресторанного господарства; поліпшилися їх зовнішній вигляд і асортимент пропонованих страв і напоїв. Однак до повного насичення ще далеко і все залежить власне від конкурентоспроможності та якості продукції та послуг, які надаються потенційним клієнтам.

З огляду на вказані вище факти обрана тема дослідження є актуальною і своєчасною. Дана проблематика розглядається у наукових працях багатьох зарубіжних та вітчизняних учених, зокрема: Агафонові Л.Г., Андрушківа Б.М., Бойко М.Г., Бортник Л.В., Войчака А. В., Грейсона Дж., Должанського І.З., Завідної Л.Д., Загороднього А. Г., Карпенко Н.М., Кирич Н.Б., Мазур В.М., Малюти Л.Я., Фатхутдинова Р.А. та інших. Однак окремі аспекти даного питання є мало дослідженими, зокрема в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Метою даної кваліфікаційної роботи бакалавра є проведення аналізу основних техніко-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства, а також розробка заходів щодо удосконалення системи якості надання послуг та конкурентоспроможності продукції готельно-ресторанної сфери ведення бізнесу.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішуються **такі завдання:**

- дослідження понятійного апарату, зокрема визначень «конкурентна перевага» «конкурентоспроможність», «якість»;
- розгляд зарубіжних та вітчизняних методів оцінки конкурентоспроможності та якості продукції;
- аналіз виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства та виявлення ключових факторів впливу на якість та конкурентоспроможність його продукції;
- розробка пропозицій щодо покращення конкурентоспроможності продукції підприємства, зокрема, якості продукції та удосконалення процесу ціноутворення.

Об'єктом дослідження є готельно-ресторанний комплекс «Гетьман».

Предметом дослідження є теоретичні і прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності та якості продукції (послуг) підприємства.

Теоретичною та методологічною основою проведеного дослідження є система економічних законів та наукових принципів щодо конкурентної політики; праці вітчизняних та зарубіжних вчених в галузі вивчення питань

конкурентоспроможності, Закони України, фінансова та статистична звітність досліджуваного підприємства.

Практична значущість роботи полягає у впровадженні результатів проведеного дослідження в діяльність ГРК «Гетьман» з метою покращення його виробничо-господарської діяльності, якості та конкурентоспроможності продукції і послуг на вітчизняному готельно-ресторанному ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ Й ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ

1.1 Сутність конкурентних переваг у контексті підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств

У контексті дослідження проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх продукції важливим моментом є визначення їх конкурентних переваг на ринку та формування відповідного конкурентного статусу.

Як відомо, конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж). Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, – це факт, що фіксується в результаті реальних й очевидних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності [36, с.15].

Конкурентні переваги – це результат низької собівартості продукції, високої міри диференціації товарів, розумного сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку. До них також можуть належати вищий рівень продуктивності праці й кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу; якість і технічний рівень виготовлених виробів; управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відображаються в економічному зростанні [14, с.16].

Конкурентна перевага – наявність у системі певної ексклюзивної цінності, що дає їй переваги перед конкурентами [17, с.21].

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж. У маркетингових дослідженнях є спеціальний вид оцінки конкурентних переваг товарів, який називають – «аналізом пар»[51,с.89]. Він полягає в тому, що споживачеві пропонують одночасно порівняти пари конкуруючих товарів, і він повинен зробити вибір, сформулювати переваги. Так прийнято порівнювати товари широкого вжитку. Кількість переваг, кращих виборів з боку респондентів відображає рейтинг товарів, що є результатом аналізу. Винятком щодо цього є товари, які володіють унікальними властивостями, що не мають заміників. Такого роду товари з «абсолютними» конкурентними перевагами мають, крім унікальної споживчої цінності, ще й ту особливість, що вони неодмінно переборюють на певний час рамки конкуренції й займають монополне положення на ринку. Це той єдиний тип монополізму, що повною мірою підтримується державою й закріплюється шляхом патентування принципово нових характеристик товарів. «Абсолютні» конкурентні переваги створюють додаткові стимули для науково-технічного прогресу і, в остаточному підсумку, сприяють розвитку конкуренції.

Розрізняють наступні переваги підприємства на ринку:

1. Конкурентні переваги, засновані на економічних факторах.
2. Конкурентні переваги, що ґрунтуються на нормативно-правових актах, існують у силу законів, постанов, особливих привілеїв та інших рішень органів державної влади та управління.
3. Конкурентні переваги структурного плану: визначаються головним чином високим рівнем інтеграції процесу виробництва й реалізації в компанії, що дозволяє реалізувати переваги усередині корпоративних зв'язків у вигляді трансферних внутрішніх цін, доступу до сукупних інвестиційних, сировинних, виробничих, інноваційних й інформаційних ресурсів, загальної збутової мережі.
4. Конкурентні переваги, спричинені адміністративними заходами.
5. Переваги, зумовлені рівнем розвитку інфраструктури ринку.

6. Технічні (технологічні) конкурентні переваги визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки й техніки в галузі.
7. Конкурентні переваги, зумовлені гарною інформованістю.
8. Конкурентні переваги, що ґрунтуються на географічних факторах.
9. Конкурентні переваги, що ґрунтуються на демографічних факторах.
10. Конкурентні переваги не правового характеру [13, с.70].

У своїх наукових дослідженнях М. Портер наголошує на тому, що джерело конкурентної переваги компанії полягає в способі, яким її види діяльності виконуються і посилюють один одного. Для того, щоб забезпечити їх вдале співіснування, потрібно сформувати чітку стратегію розвитку підприємства. У контексті цього він виділяє конкурентні переваги наступних видів [54, с.86]:

- нові технології;
- нові запити або частково змінені запити покупців;
- поява нового сегменту галузі, як правило, за рахунок освоєння нових видів продукції або надання послуг;
- зміна вартості чи наявності нових компонентів виробництва;
- зміна державного регулювання в таких сферах, як стандарти, охорона навколишнього середовища, тощо.

Слід зазначити, що конкурентні переваги можуть мати різний рівень ієрархії й належати до товару, підприємства, галузі, економіки в цілому, ґрунтуватися на цінових і нецінових факторах, бути довгостроковими, середньостроковими й короткостроковими, стійкими й нестабільними, унікальними й імітованими [45, с. 130].

Конкурентні переваги виникають через суперництво при проектуванні, виробництві, реалізації й експлуатації продукції. Суб'єкти ринку, взаємодія яких спричинює суперництво, а також відносини між ними утворюють конкурентне середовище підприємства [54, с.36].

Поява нових конкурентів загострює конкурентну боротьбу й змушує оборонятися, у тому числі за рахунок створення вхідних бар'єрів у галузь. Рівень

вхідного бар'єра визначається рядом факторів, серед яких найбільший вплив на конкурентні переваги роблять [12, с.50]:

1. Місткість ринку і його динаміка.
2. Переважний тип виробництва в галузі й пов'язаний з ним рівень питомих витрат на виробництво й реалізацію продукції.
3. Ступінь диференціації продукції.
4. Доступність каналів розподілу продукції. Освоєння ринку, як правило, означає, що мережа оптового й роздрібного продажу, а також інші форми каналів розподілу продукції зайняті конкурентами. На практиці це змушує кооперуватися з існуючими підприємствами зі збуту продукції або створювати нові, власні канали розподілу. І те й інше зменшує рентабельність продаж у період становлення бізнесу, полегшуючи завдання галузевих конкурентів щодо виживання новачків.
5. Потреба в додаткових капітальних вкладеннях.
6. Консерватизм існуючої системи поставок.
7. Рівень розвитку ринкової інфраструктури.
8. Криміногенний вплив на ринок.

Споживачі зіштовхують інтереси конкуруючих підприємств за допомогою спеціальних коштів впливу на ринок, що приводить до зниження цін, підвищення якості продукції, збільшення кількості і якості споживаних послуг.

Постачальники впливають на конкурентну боротьбу головним чином за допомогою двох факторів – ціни і якості товарів і надаваних послуг.

Крім перерахованих факторів, істотний вплив на процес формування конкурентних переваг вносить ряд найважливіших елементів державної політики, серед яких виділяють наступні:

1. Антимонопольна політика, що визначає засоби й методи контролю й обмеження існуючих природних і державних монополій; умови кваліфікації домінуючого положення на ринку й відповідні санкції держави (аж до примусового розукрупнення монополістів); порядок контролю за злиттям і по-

глинанням компаній, а також за ходом приватизації з метою запобігання появі нових монопольних структур тощо.

2. Фінансова політика стимулювання конкуренції.

3. Регулювання експорту й імпорту продукції на підставі ліцензування й квотування, зміни митної політики.

4. Участь держави у виробництві й реалізації продукції за рахунок підтримки певних часток державної власності в галузевих підприємствах, державних капітальних вкладень, державних замовлень, пільгових державних кредитів і позичок.

5. Державна стандартизація продукції, технологій, умов безпеки й екологічності виробництва, охорона навколишнього середовища.

6. Регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину, матеріали, енергію, воду, землю.

7. Патентно-ліцензійна політика, що законодавчо закріплює виключні права на відкриття, винаходи, раціоналізаторські пропозиції, ноу-хау й іншу інтелектуальну власність.

8. Соціальний захист споживачів за допомогою законодавчо закріплених прав споживачів, організації союзів споживачів, системи дотацій і пільг [8, с.116].

Таким чином, конкурентні переваги нерозривно пов'язані з конкуренцією. Вони виникають тоді й там, де виникає й розвивається конкуренція.

1.2 Формування базової стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку

Базова стратегія конкуренції представляє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку, що відображає схему забезпечення переваг над конкурентами і є центральним моментом в стратегічній орієнтації підприємства. Від її правильного вибору залежать всі майбутні маркетингові дії підприємства. Ця обставина визначає необхідність ретельного обґрунтування даної процедури.

Як показує практика успішні і перспективні ринки мають високі вхідні бар'єри, протекцію зі сторони держави, дешеву систему поставок і дуже мале число альтернативних галузей, що здатні їх замінити. Бізнес з новітніми технологіями і високою ефективністю більше за всіх наражається на атаки конкурентів, ймовірність банкрутства на таких ринках велика [19, с.73].

Необхідно також відзначити, що для багатьох невеликих підприємств зміст конкуренції зводиться до того, щоб бути подібними до своїх більш потужних конкурентів. Але бути подібним до них – це значить відмовитись від будь-якої переваги. Відсутність конкурентних переваг – вірний шлях до банкрутства. Деякі підприємства, володіючи окремими конкурентними перевагами не прикладають зусиль, щоб не втратити їх. Наявність конкурентної переваги необхідно сприймати як доконаний факт, досягнуту мету і це не повинно зупиняти майбутні пошуки.

З другої сторони, бажання бути першим у всіх сферах конкурентної боротьби, а також погоня за миттєвим прибутком часто змушує підприємство відмовлятися від раніше розробленої стратегії конкуренції, що вносить хаос в діяльність підприємства і не дозволяє йому зосередитися на довгострокових цілях в галузі конкурентної боротьби [5, с.116].

Питання де конкурувати, на якому ринку отримувати прибуток завжди є одним із ключових в маркетинговій орієнтації підприємства. Але, як показує практика, надмірна концентрація на ньому на шкоду іншим важливим параметрам стратегії конкуренції і часто призводить до негативних наслідків. Перенесення старих прийомів і методів конкуренції на нові ринки не приносить бажаних результатів. Питання: “Як конкурувати?” є дуже важливим та критичним і його ігнорування означає повну відсутність цільової орієнтації в конкурентній боротьбі. Не достатньо уваги приділяється визначенню початку і кінця періоду використання розробленої стратегії конкуренції. Загальна тенденція скорочення життєвого циклу товару, збільшення кількості товарів, що використовують технологічні рішення, котрі швидко міняють одне одного, зміни демографічних характеристик ринку, політичної ситуації в країні і інші динамічні фактори

ускладнюють правильний вибір початку впровадження нової стратегії конкуренції і періоду її використання на ринку.

До загального недоліку процесу розробки стратегії можна віднести його слабу персональну орієнтацію. Часто стратегія орієнтована на протидію підприємствам-конкурентам і в меншій мірі враховує особливості управління цими підприємствами, в тому числі тип поведінки її керівників. Разом з тим освіта керівників, їх підходи до ведення справи, досвід, здібності і інші персональні характеристики в багато чому визначають можливі реакції на зміни ринку. Це означає, що стратегія конкуренції повинна розглядати в якості об'єкта суперництва не тільки підприємство, але і його апарат управління із властивим йому стилем керівництва, що дозволить більш точно та адекватно реагувати на можливі контрзаходи. Крім того, необхідно пам'ятати, що боротьба з конкурентами ведеться в кінцевому рахунку за бюджет споживачів, і тому зміст конкурентної боротьби полягає не тільки в діях проти суперників скільки в завоюванні конкретних споживачів, що користуються послугами конкурентів.

Більшість українських підприємств не намагаються зробити свою стратегію чіткою і ясною і принципово не інформують своїх працівників. Це груба помилка. Без ясного розуміння стратегічної орієнтації підприємства не в змозі планувати свою діяльність. Крім того ефективність реалізації стратегії багато в чому залежить від колективу, де кожен підрозділ повинен ціле-спрямовано працювати на досягнення однієї і тієї ж поставленої мети [55, с.130].

Узагальнення теорії і практики конкуренції дозволяє виділити 5 базових стратегій конкуренції (рис 1.1).

Процедурою вибору кожної із них повинна бути зважена оцінка сильних і слабих сторін кожної стратегії і реальних можливостей підприємства по її використанню в умовах кон'юнктури ринку в умовах, що склалися [40, с.33].

Стратегія зниження собівартості продукції. Стимулом для використання даної стратегії є значна економія на масштабі виробництва і залучення більшого числа споживачів для котрих ціна є визначальним фактором при купівлі. Стратегія має на меті орієнтацію на масовий випуск стандартної продукції, що завжди більш

ефективно і вимагає менших затрат чим виготовлення невеликих партій різнорідної продукції. В цьому випадку економія змінних витрат досягається за рахунок високої спеціалізації виробництва. Постійні затрати в розрахунку на одиницю продукції зменшуючись з ростом об'ємів виробництва створюють додатковий резерв здешевлення виробів.



Рисунок 1.1. Базові конкурентні стратегії підприємства на ринку

Підприємство, що дотримується стратегії зниження собівартості орієнтується на виготовленні недорогих, але якісних виробів масового споживання. Бажання бути лідером в сфері досягнення найменшої собівартості в галузі вимагає оптимальних з точки зору витрат розмірів виробництв і мереж реалізації продукції, захоплення великої частки ринку, застосування ресурсозберігаючих технологій, здійснення чіткого контролю за накладними видатками і іншими видами постійних витрат.

Таким чином, підприємство з низькими витратами повинно орієнтуватися на середньоринкові ціни, або ціни трохи нижче середніх. При цьому воно здатне

витримати конкуренцію і отримати більший прибуток, ніж при реалізації продукції за низькими цінами [60, с.23].

Основні характеристики даної стратегії представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі аспекти стратегії зниження собівартості продукції

| Переваги |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ додатковий ріст об'єму продаж і отримання надприбутку за рахунок зменшення ринкової долі конкурентів з більш високою ціною на аналогічні вироби; ▪ зниження стратегії в області диференціації продукції і локалізації ринку за рахунок цінової доступності своїх виробів; ▪ посилення вхідного бар'єру по собівартості для підприємств, прагнучих в даний бізнес; ▪ наявність великих резервів при підвищенні цін на сировину, матеріали, комплектуючі вироби і напівфабрикати; ▪ гарантія отримання виробів у випадку, якщо споживачі зможуть знизити ціни у близьких конкурентів; ▪ витіснення товарів-замінників за рахунок масовості і низьких затримок виробництва; ▪ створення іміджу добросовісного і надійного партнера, що турбується про бюджет споживачів. |
| Необхідні ринкові умови |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ підприємство володіє великою долею на ринку і має великий доступ до дешевих сировинних ресурсів; ▪ попит на продукцію, що випускається еластичний по ціні і однорідний по структурі; ▪ конкуренція відбувається переважно в ціновій області; ▪ споживачі втрачають значну частину своїх доходів при підвищенні цін; ▪ підприємства галузі виробляють стандартизовану продукцію і в існуючих умовах немає ефективних шляхів її диференціації. |
| Вимоги до організації виробництва і управління |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ оптимальні по розміру виробництва; ▪ високий рівень технологічної підготовки виробництва; ▪ механізація і автоматизація найбільш трудомістких процесів; ▪ передові ресурсозберігаючі технології; ▪ інтенсивне використання персоналу; ▪ жорсткий контроль собівартості продукції; ▪ оперативна система звітності; ▪ переважно оптова реалізація продукції; ▪ орієнтація маркетингу на весь ринок. ▪ Дестабілізуючі фактори ▪ технологічні нововведення; ▪ копіювання або імітація конкурентами методів роботи; ▪ зміни бажань споживачів; ▪ зменшення чутливості споживачів до цін; ▪ поява нових більш досконалих товарів. |

Наступна стратегія – стратегія диференціації продукції, базується на спеціалізації у виготовленні особливої продукції, що є модифікацією стандартного виробу. Така продукція є незамінною для споживачів у тому випадку, якщо стандартні вироби їх не влаштовують [5, с. 230].

Окремі характеристики даної стратегії представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Окремі аспекти стратегії диференціації продукції

| Переваги |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ додатковий ріст об'єму продаж і отримання надприбутків за рахунок завоювання різних груп споживачів на базі переваг в технології, якості, на основі забезпечення більш широкого вибору або привабливості низьких цін; ▪ знищення стратегії конкурентів в галузі зниження собівартості стандартної продукції і локалізації ринку за рахунок різноманітної продукції і лояльності споживачів; ▪ підвищення вхідного бар'єру в галузь за рахунок наявності сформованих вимог споживачів; ▪ наявність більших резервів при підвищенні цін на сировину, матеріали, комплектуючі вироби і півфабрикати; ▪ гарантоване отримання прибутку від реалізації продукції підприємствам, що користуються послугами тільки даної фірми; ▪ витіснення товарів-замінників шляхом зміцнення зв'язків із споживачами; ▪ створення іміджу добросовісного і надійного партнера, що турбується про різних споживачів в їх специфічних запитах. |
| Необхідні ринкові умови |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ існує багато способів виділення товарів на ринку; ▪ попит на продукцію, що випускається достатньо різноманітний по структурі: споживачі використовують різні варіанти продукції, що пропонується; ▪ конкуренція відбувається переважно в неціновій області; ▪ продукція підприємства займає незначну частину в бюджеті споживачів; ▪ не всі підприємства галузі використовують стратегію диференціації. |
| Вимоги до організації виробництва і управління |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ наявність легко переналагоджуваного виробництва; ▪ високий рівень конструкторської підготовки виробництва; ▪ власні НДКР і дослідне виробництво; ▪ потужна маркетингова служба, орієнтована на весь ринок; ▪ роздрібна або дрібно гуртова реалізація продукції. |
| Дестабілізуючі фактори |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ високі витрати на створення іміджу виробу, що підвищує ціни; ▪ надмірна диференціація товару, при якій споживач перестає відчувати ефект від диференціації; ▪ копіювання конкурентами характеристик товарів лідерів. |

Уособлення товару на ринку, а в більш широкому змісті – диференціація його комерційних характеристик може проводитись за рахунок створення

продукції з більш досконалішими ніж стандартні вироби, технічними параметрами, якістю виконання, на базі забезпечення більш широкого вибору послуг при реалізації та експлуатації виробів на основі привабливості низьких цін [40, с.116].

Таким чином, основна ідея диференціації є в зосередженні зусиль на продукцію, що користується обмеженим попитом, що дозволяє ухилитися від цінової конкуренції з більш потужними підприємствами і в той же час дає можливість конкурувати з ними за специфічні групи споживачів.

Часто найбільш привабливим способом диференціації продукції є використання прийомів, менш всього подібних на прийоми своїх конкурентів. Це заставляє шукати нові оригінальні шляхи виділення своєї продукції і приносить на ринок різноманітність.

Разом з тим як показує досвід одночасне використання декількох способів диференціації може привести до спроби зробити “все для всіх”, тобто перейти на шлях уніфікації і таким чином зашкодити іміджу, котрий має підприємство на ринку. Найбільш типовий напрям використання стратегії диференціації є в зосередженні зусиль на одному з мотивів придбання продукції споживачами і розвитку своїх можливостей з метою більш повного і якісного задоволення специфічних потреб споживачів.

Отже, підприємство, котре диференціює свою продукцію повинно надати своїм товарам такі особливі комерційні атрибути, котрі відрізняли б їх від усіх інших товарів. Першочерговою задачею для підприємства при цьому є збільшення різниці між ціною і витратами. Фірма-диференціатор, що успішно функціонує має більше можливостей отримати дохід від розширення виробництва, ніж від високих цін [5, с.229].

Стратегія сегментування (фокусування) ринку. Якщо наведені вище стратегії конкуренції базуються на обслуговуванні усього ринку, то дана стратегія спрямована на забезпечення переваг над конкурентами в відділеному і часто єдиному сегменті ринку, що виділяється на основі географічного, психографічного, поведінкового або демографічного принципів. Основна ідея стратегії в тому, що підприємство може обслуговувати свій вузький цільовий

ринок більш ефективно, ніж конкуренти, котрі розпорошують свої ресурси та увагу на всьому ринку. У результаті створюється перевага над конкурентами або диференціацією товарів на основі більш повного задоволення потреб цільового ринку, або шляхом досягнення менших витрат при обслуговуванні даного сегмента (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Окремі аспекти стратегії сегментування (фокусування) ринку

| |
|--|
| Переваги |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ отримання надприбутку за рахунок монополюно встановлених цін; ▪ блокування входу в галузь за рахунок монополюного володіння виключними правами на продукцію, технологію, послуги і т.д.; ▪ гарантування отримання прибутку протягом дії виключних прав; ▪ відсутність товарів-замінників; ▪ створення іміджу новатора, що використовує особисті досягнення в області науки і техніки для повної реалізації потенційних можливостей споживачів; |
| Необхідні ринкові умови |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ відсутність аналогів продукції, наявність потенційного попиту на нововведення, що пропонуються, і великих підприємств, що підтримують інновацію; |
| Вимоги до організації виробництва і управління |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ висока науково-технічна кваліфікація персоналу, проектна (матрична) структура управління, венчурна організація бізнесу на початкових етапах нововведення. |
| Дестабілізуючі фактори |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ великі об'єми фінансування, високі затримки на початкових етапах, протидія ринку впровадженню нововведень, протизаконна імітація (копіювання) новинок іншими фірмами, високий ризик банкрутства. |

Таким чином, не переслідуючи мету забезпечення лідерства в зниженні собівартості і диференціації продукції на всьому ринку, підприємство, базуючись на ринкових тенденціях досягає даних результатів в цільовому сегменті. Маючи низьку собівартість продукції, або пропонуючи більший вибір продукції для конкурентного сегменту підприємство захищає себе від протидій зі сторони підприємств, котрі використовують інші стратегії конкуренції [5, с. 232].

Стратегія впровадження нововведень. Сучасний світовий досвід конкуренції доводить, що абсолютна більшість монополій, що утворилися в останній час виникли на базі відкриттів, винаходів та інших нововведень, котрі дозволили створити новий, до цього не відомий ринок з широкими можливостями і перспективою прискореного росту. Сучасні лідери в автомобільній, авіаційній,

електротехнічній і електронній промисловості виникли із невеликих “піонерних” фірм. Останні десятиліття підтвердили цю закономірність в галузях виробництва комп’ютерної техніки, розробки програмного забезпечення, створення спеціальних видів озброєння. І не дивлячись на те, що наукові дослідження в найбільших об’ємах ведуться на великих підприємствах, більшість відомих сучасних відкриттів є результатом діяльності невеликих і як правило невідомих фірм (табл. 1.4) [5, с.233].

Таблиця 1.4

Окремі аспекти стратегії впровадження нововведень

| Переваги |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ отримання надприбутку за рахунок монополю встановлених цін; ▪ блокування входу в галузь за рахунок монополю владіння виключними правами на продукцію, технологію, послуги і т.д.; ▪ гарантування отримання прибутку протягом дії виключних прав; ▪ відсутність товарів-замінників; ▪ створення іміджу новатора, що використовує особисті досягнення в області науки і техніки для повної реалізації потенційних можливостей споживачів; |
| Необхідні ринкові умови |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ відсутність аналогів продукції, наявність потенційного попиту на нововведення, що пропонуються, і великих підприємств, що підтримують інновацію; |
| Вимоги до організації виробництва і управління |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ висока науково-технічна кваліфікація персоналу, проектна (матрична) структура управління, венчурна організація бізнесу на початкових етапах нововведення. |
| Дестабілізуючі фактори |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ великі об’єми фінансування, високі затримки на початкових етапах, протидія ринку впровадженню нововведень, протизаконна імітація (копіювання) новинок іншими фірмами, високий ризик банкрутства. |

Підприємства, що дотримуються стратегії впровадження нововведень не зв’язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, диференціювати її, або розробляти конкретний сегмент ринку, а зосереджують свої зусилля на пошуку принципово нових ефективних технологій проектування необхідних але невідомих до цього часу видів продукції, методів організації виробництва, прийомів стимулювання збуту. Головна мета випередити конкурентів і одноосібно зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня, або дуже мала. Із зрозумілих причин це є джерелом великих обсягів продаж і надприбутків.

Великий ризик наслідування даної стратегії пояснюється високим рівнем невизначеності її результатів.

Стратегія негайного реагування на потреби ринку. Наявність платоспроможного попиту на конкретний вид продукції лише в теорії автоматично створює його пропозицію. На практиці більшість підприємств не в стані займатися діяльністю, що не відповідає їх профілю. На відміну від таких підприємств, фірми, що реалізують стратегію негайного реагування на потреби ринку націлені на максимально швидке задоволення потреб, що виникають в різних областях діяльності. Основний принцип поведінки, вибір і реалізація проектів найбільш рентабельних в сучасних ринкових умовах. Такі підприємства готові до негайної переорієнтації виробництва, зміни його масштабів з метою отримання максимального прибутку в короткий проміжок часу, не дивлячись на високі витрати, що визначаються відсутністю спеціалізації виробництва [5, с.229].

Окремі характеристики даної стратегії представлені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Окремі аспекти стратегії негайного реагування на потреби ринку

| <i>Переваги</i> |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ отримання надприбутку за рахунок високої ціни на дефіцитну продукцію; ▪ висока зацікавленість споживачів до придбання товару; ▪ невелика кількість товарів-замінників; ▪ створення іміджу підприємства, котре готове пожертвувати усім для негайного задоволення потреб споживачів. |
| Необхідні ринкові умови |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ попит на продукцію нееластичну; ▪ вхід в галузь і вихід з неї не є складним; ▪ невелика кількість конкурентів; ▪ нестабільність ринку; |
| Вимоги до організації виробництва і управління |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ невелике, гнучке, неспеціалізоване підприємство з високою ступінню диференціації; ▪ проектна структура; ▪ висока степінь мобільності персоналу; ▪ маркетингова служба, орієнтована тільки на високорентабельні не довгострокові проекти. |
| Дестабілізуючі фактори |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ високі витрати; ▪ відсутність довгострокових перспектив в конкретному бізнесі; ▪ велика кількість дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища; ▪ відсутність гарантії в отриманні прибутку; високий ризик банкрутства |

Таким чином, підприємство, котре має яскраво виражений основний вид діяльності, як правило реалізує його з допомогою одної із наведених вище базових стратегій конкуренції. Однак аналіз практики показує, що більшість сучасних підприємств, що мають широку номенклатуру продукції, що виробляється і різні сфери бізнесу одночасно використовуює декілька підходів для різних груп товарів, регіонів і періодів свого розвитку.

1.3 Якість та конкурентоспроможність продукції та послуг на ринку готельно-ресторанної індустрії

Як відомо, якість продукції – це сукупність її властивостей, що характеризують міру спроможності даної продукції задовольняти потреби споживачів згідно з її цільовим призначенням. Як переконує світовий досвід, якість продукції є функцією від рівня розвитку науково-технічного прогресу і ступеню реалізації його результатів у виробництво. Чим вища якість продукції, тим повніше задовольняються потреби споживачів і ефективніше вирішуються соціально-економічні проблеми розвитку суспільства [57, с. 117].

Короткий огляд визначень якості подано в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Формування підходів до розуміння категорії «якість» [46, с. 53]

| Автор | Визначення «якості» |
|---------------------------------|---|
| 1 | 2 |
| Аристотель (III ст. до н.е.) | Диференціація за ознакою «гарний–поганий»; різниця між предметами |
| Гегель (XIX ст. н.е.) | Якість є ототожненою з буттям визначеністю в тому розумінні, що дещо перестає бути тим, чим воно є, коли воно втрачає свою якість |
| Ісікава К. (1950 р.) | Якість – властивість, котра реально задовольняє споживачів |
| Джуран Дж. (1979 р.) | Придатність до використання, тобто відповідність призначенню; ступінь задоволення споживача |

Продовження табл.1.6.

| 1 | 2 |
|------------------------------------|---|
| Українська асоціація якості | Якість – це процес безперервного вдосконалення, спосіб ведення бізнесу, коли необхідно бути краще, досконаліше інших, а не просто мати продукцію кращої якості |
| Міжнародний стандарт ISO 8402-86 | Сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, що надають їм можливість задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів |
| Міжнародний стандарт ISO 9000-2000 | Ступінь, до якого сукупність власних характеристик продукції, процесу або системи задовольняє сформульовані потреби або очікування загальнозрозумілі чи обов'язкові |

Аналізуючи наведені визначення, можна дійти висновку, що якість є однією зі складних категорій, з якими людина стикається в процесі своєї діяльності. Багатозначність трактувань даного поняття визначається тим, що під терміном «якість» розуміється велика кількість специфічних властивостей предметів і явищ. Сучасне трактування якості, надане в стандарті ISO 9000-2001 вказує на те, що, по-перше, не можна акцентуватись виключно на характеристиках продукції при визначенні якості, по-друге, об'єктом уваги компанії виступає не тільки продукція, а й процеси, в межах яких вона створюється, а також система управління, що має певні цільові орієнтири щодо виробництва продукції та задоволення потреб споживача [26].

На рис. 1.2 представлено складові терміну «петля якості», виходячи з формулювань наданих у стандарті ISO 9000-2001 «Система управління якістю. Основні положення і словник» [26]. Більш того, з точки зору сучасної концепції менеджменту якості саме останній аспект відіграє найбільш значиму роль у створенні якісної продукції.



Рисунок 1.2. Петля якості продукції [43, с. 46]

Таким чином, петля якості – це замкнута послідовність заходів, що визначають якість товарів чи процесів на етапах їхнього виробництва й експлуатації.

Під економічно оптимальною якістю розуміють співвідношення якості та витрат, або ціну одиниці якості, що можна подати за такою формулою [46, с. 64]:

$$Я_{опт} = Я_{вир} / В_{пр.іекс} \quad (1.1)$$

де $Я_{опт}$ – економічно-оптимальна якість;

$Я_{вир}$ – якість виробу;

$В_{пр.іекс}$ – витрати на придбання та експлуатацію виробу, грн.

У вітчизняній економічній літературі й практиці господарської діяльності розрізняють такі показники якості [7, с. 52].

1. Біологічні показники: характеризують придатність продукції до споживання в їжу. Вони залежать від біологічних і фізіологічних особливостей рослин і тварин, у процесі вирощування і догляду яких одержують цю продукцію. Серед даних показників найважливіше значення має вміст у продукції макро- і мікроелементів, білка, вітамінів, цукру, крохмалю, жиру тощо. Для багатьох видів продукції важливе значення має також її зовнішній вигляд.

2. Показники технологічності: характеризують такі властивості продукції, які є необхідними і водночас надто важливими для її ефективної промислової переробки або для виробничого використання в наступних циклах виробництва. За цими показниками оцінюють якість проміжної продукції і сировинних ресурсів.

3. Показники транспортабельності важливі для всіх трьох типів продукції – кінцевого споживання, проміжної, сировини, оскільки характеризують ступінь її придатності до перевезення і до вантажно-розвантажувальних робіт відповідними засобами і способами. Найважливішими показниками транспортабельності є клас і габарити вантажу (продукції), витрати часу і коштів для підготовки продукції до перевезення, вартість тари і пакування, витрати на вантажно-розвантажувальні роботи, вартість перевезення.

4. Показники надійності важливі на всіх етапах руху продукції до споживання – особистого чи виробничого. Вони свідчать про придатність продукції до збереження біологічних і ряду технологічних показників якості при її зберіганні і транспортуванні. Кількісно показники надійності вимірюються строком зберігання продукції за різних методів його здійснення і відстанню її перевезень на дорогах різного класу.

5. Показники екологічності дають змогу судити про екологічну чистоту продукції та її придатність до споживання в їжу людьми або для годівлі тварин з точки зору нешкідливості їх впливу на стан живого організму. До цих показників відносять вміст у продукції радіонуклідів, нітратів, нітритів, залишків пестицидів та інших небезпечних для життя людей елементів і речовин, що повинні особливо ретельно контролюватися з метою недопущення перевищення їх концентрації понад гранично допустимі норми.

6. Показники безпеки представлені тими особливостями або властивостями сировини, що характеризують ступінь безпеки працівників у процесі її виробництва і виробничого використання.

7. Економічні показники характеризують ступінь економічної вигоди виробництва товаровиробником продукції (товару) відповідної якості. Найважливішими з них є: ціна за одиницю продукції; прибуток на одиницю продукції; цінова конкурентоспроможність продукції; частка продукції, на яку одержано сертифікат якості; частка експортованої продукції в загальному обсязі її реалізації.

8. Естетичні показники мають особливе значення для кінцевої продукції, що споживається у свіжому вигляді, і для товарів широкого вжитку. Вони характеризують товарний вигляд продукції (наявність тургору, розмір, колір, а для товарів широкого вжитку ще й цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції, раціональність форми тощо).

9. Патентно-правові показники притаманні тим видам продукції, які захищені патентом. Вони описують якість нових винаходів, втілених у товар, їх вагомість. Водночас патентно-правові показники характеризують і патентну чистоту товару, тобто можливість безперешкодної реалізації його на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Отже, якість продукції – це сукупність її властивостей, що характеризують міру спроможності даної продукції задовольняти потреби споживачів згідно з її цільовим призначенням.

Щодо поняття конкурентоспроможності, то також, слід зазначити, що в наукових літературних джерелах існує цілий перелік трактувань даної категорії, яку більшість учених вважають складною. Так, наприклад, за визначенням Ф.Котлера [42], конкурентоспроможність визначає компетентність, що дозволяє витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними суб'єктами на цьому ринку.

Аналізуючи конкурентоспроможність продукції чи послуг, слід зазначити, що складність даної категорії обумовлено різноманітними підходами щодо її оцінювання.

Існує досить велика кількість методів оцінки конкурентоспроможності, але незважаючи на це, єдиного підходу немає. Як зазначає у своїх наукових дослідженнях Завідна Л.Д. [32] можна виділити такі основні групи методів оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства:

- метод оцінки конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг;
- метод оцінки конкурентоспроможності, заснований на теорії ефективної конкуренції;
- метод на підставі визначення рівня фінансової стійкості підприємства;
- метод на основі проведення комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства;
- метод бенчмаркінгу;
- методи визначення конкурентоспроможності підприємства – різниць, рангів, балів;
- SWOT-аналіз;
- метод «4Р».

Вказані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої належить досліджуваний об'єкт, в даному випадку готельної сфери [5, с. 58].

Для більш детального ознайомлення із методиками оцінки конкурентоспроможності готелів слід обрати, як зазначає Бортник Л.В., метод комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства, що дозволяє характеризувати конкурентоспроможність підприємства з точки зору оцінки вартості підприємства. Виходячи із світової економічної практики, можна встановити, що критерієм ефективності підприємства є зростання добробуту власника, або, інакше, зростання вартості підприємства. Це зростання може бути визначене як різниця між вартістю капіталу, який внесений власником частки при створенні підприємства, і вартістю цієї ж частки при її можливому продажі. Показник ринкової вартості підприємства реагує на будь-які зміни ситуації:

зниження рентабельності виробництва, погіршення платоспроможності, збільшення інвестиційного ризику, статус конкурентної переваги – все це викликає зменшення ринкової вартості підприємства. У багатьох зарубіжних компаніях ринкова вартість підприємства стала основним і важливим критерієм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Дослідники відмічають, що не існує єдиних стандартів оцінки й єдиної методики. Як в теорії, так і на практиці існує три підходи:

- дохідний підхід;
- порівняльний або ринковий підхід;
- затратний, підхід на основі активів.

У закордонній практиці поширений ще один підхід, який заснований на оцінці майнових реальних опціонів [6, с. 124].

SWOT-аналіз один із найбільш використовуваних методів оцінки конкурентоспроможності як у вітчизняних, так в закордонних підприємств. Він дає змогу проаналізувати слабкі й сильні сторони, потенційні небезпеки й загрози, виявити існуючі можливості для розвитку підприємства. Його широта використання зумовлена простотою застосування й сприйняття, широким спектром застосування, можливістю створення бази для вивчення сформованої ситуації й виявлення напрямку розвитку підприємства. Проте одним із найбільш значних недоліків цього методу є надмірна його суб'єктивність, адже він не відображає динаміку в часі, не дозволяє зіставляти й оцінювати дані, а тільки лише позначає проблеми.

Метод «4Р» вважається класичним у методиці аналізу конкурентоспроможності підприємств. Він базується на порівняльному аналізі підприємств конкурентів за наступними факторами: продукт, тобто послуги номери готелю та харчування, що надається, ціна, просування на ринку, регіон і канали збуту, і своєю чергою, дозволяє гнучко реагувати на зміни й зміцнювати власні конкурентні позиції. Вагомим мінусом даного методу є великий вплив особистих симпатій експертів до продукту або послуги, їх самопочуття, стан справ на роботі й у родині, тощо.

Ще одним методом оцінювання конкурентоспроможності є бенчмаркінг – діяльність, за допомогою якої підприємство вивчає «кращу» продукцію та маркетинговий процес, що використовується прямими конкурентами, які працюють на ринку, для виявлення можливих способів вдосконалення їх власних методів.

Цілями бенчмаркінгу є:

- визначення конкурентоспроможності підприємства та його слабких сторін;
- усвідомлення необхідності змін;
- добір ідей щодо кардинального поліпшення процесів надання послуг, що безпосередньо стосується готельної сфери;
- виявлення найкращих прийомів роботи для готелю;
- розробка інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів;
- сприяння постановці «довгострокових» цілей за показниками якості роботи, котрі значно перевершують поточні;
- переорієнтування корпоративної культури і ментальності.

Використання бенчмаркінгу є багатовекторним. По відношенню до підприємства даний метод охоплює всі сфери та напрями його діяльності: маркетинг, управління персоналом, фінансовий менеджмент тощо [8, с.103].

Виділяють такі основні принципи бенчмаркінгу: взаємність, аналогія, вимірювання, достовірність.

Впровадження бенчмаркінгу має певні особливості. Він може проводитися на різних рівнях, і вважається доволі складним методом [55, с.544]:

- на мікрорівні – це інструмент, який використовується для зміцнення конкурентних позицій готелю на ринку певного регіону, наприклад, міста Тернополя чи на внутрішньому ринку України загалом;
- на мезорівні – проводиться по чинниках, характерних для готельної галузі в цілому;
- на макрорівні – зіставляється ефективність державної політики, що впливає на конкурентоспроможність, ціни на основні чинники виробництва, дані, що характеризують інфраструктуру, рівень інновацій тощо.

Відповідно до такого поділу найбільш поширеними та максимально вживаними на сьогоднішній день є три види бенчмаркінгу: внутрішній, зовнішній та функціональний.

Внутрішній – зіставлення характеру й якості роботи аналогічних підрозділів у межах готелю, нерідко того самого підрозділу протягом визначеного часу. Це – початковий крок, який підприємству необхідно зробити.

Зовнішній – вимір характеристик підприємства й їх зіставлення з характеристиками конкурентів; дослідження специфічних продуктів, можливостей процесу або адміністративних методів підприємств-конкурентів.

Функціональний на рівні галузі – оцінка позиції підприємства в галузі. Це необхідно для зіставлення витратних-результативних показників з аналогічними по характеру робіт, які виконуються організаціями. Однак варто бути обережними під час інтерпретації даних, оскільки подібне зіставлення може виявитися коректним не в усіх випадках [55].

Проте найбільш простими, зрозумілими й доступними методами, що не вимагають використання спеціальної документації про діяльність готельних підприємств, які обрано об'єктом нашого дослідження, як зазначає Бортник Л.В. [9] є:

- 1) метод складання карти стратегічних груп конкурентів;
- 2) метод, заснований на визначенні ринкової частки готельного підприємства;
- 3) метод балів;
- 4) графічний метод – побудова багатокутника конкурентоспроможності;
- 5) метод рангів;
- 6) метод порівняльних переваг;
- 7) метод різниць.

Для аналізу стану ринку готельних послуг широко використовується індексний метод, який базується на розрахунку спеціальних показників та їх порівнянні. При цьому найважливішими із них є коефіцієнт завантаження номерного фонду і середня ціна номера. Ці показники є необхідною базою для

розрахунку відповідних індексів. На основі виявлених характеристик ринкового середовища, специфіки конкуренції, особливостей і тенденцій розвитку ринку готельних послуг, а також потреб і переваг цільового сегмента, можливим є розробка організаційно-економічного механізму підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств, який повинен враховувати фактори, які активно впливають на формування вказаної категорії, а саме асортимент послуг; якість обслуговування, виражена через показник задоволеності споживачів отриманими послугами; ціна і частка ринку.

Суть методу різниць полягає у визначенні переваг та недоліків підприємства за окремими показниками, що порівнюються, тобто об'єктами оцінки. При застосуванні даного методу підприємство оцінюється, порівнюється тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним з показників, що порівнюються, визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

Своєю чергою, метод рангів визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється у боротьбі з конкурентами. Застосування цього методу ґрунтується на визначенні місця підприємств-конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників. Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає, проте кількісна оцінка відставання або ж випередження в цьому разі не проводиться. Підсумовування рангів окремих підприємств за всіма показниками оцінки дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможне підприємство за критерієм мінімуму або максимуму набраних рангів, залежно від обраного критерію. Обраний принцип оцінювання повинен дотримуватися стосовно усіх підконтрольних показників.

Порівняння суми рангів, отриманих підприємством, що оцінюється за найкращими показниками дозволяє визначити місце підприємства та його основного конкурента в конкурентній боротьбі.

Перевагою даного методу, як зазначає Бортник Л. В. є його простота, можливість застосування для оцінок як кількісних, так і якісних показників. Однак

даний метод дає тільки опосередкований результат і не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

Застосування методу балів дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємств в конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів-готелів. Застосування цього методу передбачає:

1. Складання матриці оцінюючих показників для порівняння підприємства з його конкурентами.

2. Виділення найкращого значення окремого оціночного показника з даної сукупності підприємств та присвоєння йому визначеного бального значення.

3. Розрахунок балів, отриманих іншими підприємствами за даними оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності.

4. Встановлення значущості конкретного показника оцінки в загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства.

5. Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності.

Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце, в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється, за критерієм максимуму набраних балів, а й оцінити ступінь його наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГРК «ГЕТЬМАН»

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його кадрового потенціалу

Досліджуване підприємство – готельно-ресторанний комплекс «Гетьман» знаходиться в місті Чортків та пропонує для клієнтів двомісні номери типу люкс, напівлюкс та стандартні кімнати економ-класу. У розпорядженні підприємства знаходиться всього 30 номерів, відповідно кожної категорії: 5 – люкс, 7 – напівлюкс, 18 – стандарт. У структурі закладу також є ресторан із банкетним залом, бар, які можуть обслуговувати близько 150 чол., піцерія «Престо», у меню якої представлено страви італійської та української кухні, суші-бар, конференц-зал, де можна проводити різноманітні конференції, семінари та тренінги. Для приємного і комфортного відпочинку та оздоровлення клієнтам пропонується також сауна, солярій, тренажерний зал. Біля готелю працює цілодобовий майданчик для паркування авто.

Таким чином, даний заклад володіє усією необхідною інфраструктурною підтримкою та сервісним обслуговуванням для забезпечення комфортного та затишного перебування відвідувачів та їх здорового відпочинку.

Як відомо, що успішна діяльність будь якого підприємства лежить на плечах персоналу, який є основою, каркасом діяльності. Саме від нього залежить втілення місії та виконання поточних завдань підприємства. Раціональний підбір персоналу повинен здійснюватися на основі отриманої інформації під час досліджень та відповідних якостях та характеристиках кожного окремого претендента на ту чи іншу посаду.

У контексті реалізації основних цілей готельно-ресторанного комплексу «Гетьман» потребують розв'язання наступні завдання:

1. Формування чисельності та складу закладу готельно-ресторанного господарства, яка відповідає специфіці його діяльності, розробленій виробничій програмі, організаційно-управлінській структурі.

2. Створення необхідних організаційних та економічних умов для поєднання економічних інтересів працівників з інтересами підприємства і його зацікавлених сторін.

3. Пошук та застосування ефективних форм мотивації до праці персоналу.

У таблиці 2.1 представлено основні критерії відбору персоналу у розрізі адміністративно-управлінського, виробничого та допоміжного його складу.

Таблиця 2.1

Профіль людських ресурсів закладу ГРК «Гетьман»

| Посада (з визначенням класності/ розряду) | Загальна чисельність осіб | Вік, років | Зайнятість (постійно/ тимчасово) | Рекомендований стаж роботи (років) | Рівень освіти (з визначенням фаху та кваліфікації) |
|--|---------------------------|------------|----------------------------------|------------------------------------|--|
| Адміністративно-управлінський склад | 3 | Від 30 | Постійно | Понад 3 | Повна вища освіта |
| Виробничий (операційний склад) | 13 | Від 23 | Постійно | Понад 2 | Повна вища або професійна технічна |
| Допоміжний склад | 8 | Від 21 | Постійно | 1 рік | Професійна технічна освіта або середня |

Аналізуючи кадровий потенціал досліджуваного підприємства, слід зазначити, що ГРК «Гетьман», згідно розробленого на 2021 рік штатного розпису, (див. табл.2.2) налічує 24 чол. штатних одиниць, кожен з яких виконує відповідні обов'язки згідно посадової інструкції. Перелік відповідних завдань, вмінь, обов'язків згідно посадових інструкцій та визначені кваліфікаційні вимоги до кожної посади представлено у таблиці додатку А.

З метою визначення ключових факторів, які відображають професійні якості керівного складу готельно-ресторанного комплексу, зокрема директора, головного адміністратора та чергового адміністратора, проведено їх оцінювання за визначеними 9 параметрами, результати оцінки представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.2

Загальний штатний розпис підприємства ГРК «Гетьман» на 2021 рік

| Посада | Кількість штатних одиниць, чол. | Місячний оклад працівника, грн. | Плановий річний фонд оплати праці (загальний), тис. грн |
|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---|
| Директор | 1 | 15000 | 180000 |
| Головний бухгалтер | 1 | 12000 | 144000 |
| Головний адміністратор готелю | 1 | 12000 | 144000 |
| Адміністратор черговий готелю | 3 | 10000 | 360000 |
| Порт'є | 2 | 7000 | 168000 |
| Покоївка 1-й розряд | 4 | 7000 | 336000 |
| Покоївка 2-й розряд | 4 | 6500 | 312000 |
| Прибиральник територій | 3 | 6500 | 234000 |
| Прибиральник службових приміщень | 3 | 6500 | 234000 |
| Кастелянша | 2 | 6500 | 156000 |
| Разом | 24 | 86 000 | 2 268 000 |

Отже, річний фонд оплати праці працівників готелю за штатним розписом 2021 року склав 2 268 000 грн.

Таблиця 2.3

Оцінювання професійних характеристик керівного складу ГРК «Гетьман»

| № з.п. | Фактори, які відображають професійні якості | Директор | Головний адміністратор готелю | Адміністратор черговий готелю |
|--------|---|----------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1. | Освіта | 10 | 8 | 7 |
| 2. | Дипломованість | 10 | 8 | 7 |
| 3. | Впевненість | 10 | 9 | 7 |
| 4. | Пунктуальність | 9 | 10 | 9 |
| 5. | Відповідальність | 9 | 9 | 8 |
| 6. | Порядність | 10 | 9 | 9 |
| 7. | Наполегливість | 10 | 9 | 7 |
| 8. | Справедливість | 8 | 8 | 7 |
| 9. | Чесність | 9 | 9 | 7 |
| Всього | | 9,4 | 8,7 | 7,5 |

Отже, виходячи із даних проведеної оцінки бачимо, що найвищі бали отримано високо кваліфікованим та освіченим працівником – директором. Саме тому він займає найвищу керівну посаду в готелі. У свою чергу головний адміністратор має нижчий бал, оскільки вимоги до його освіти нижчі. Найменшу кількість балів набрав черговий адміністратор готелю, тому що перелік його обов'язків є досить невеликим, а вимоги до освіти є найнижчими.

Аналізування руху робочої сили готелю ГРК «Гетьман» представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз руху робочої сили готелю ГРК «Гетьман»

| № з.п | Показники | 2020 рік | 2021 рік | Відхилення, | |
|-------|---|----------|----------|-------------|-------|
| | | | | +/- | % |
| 1 | Середня облікова чисельність, осіб | 22 | 24 | +2 | 9 |
| 2 | Прийнято на підприємство, осіб | 3 | 2 | -1 | -50 |
| 3 | Вибуло з підприємства, осіб -за власним бажанням; -звільнено за порушення трудової дисципліни | 2 | 1 | -1 | -100 |
| | | - | 1 | 1 | 100 |
| | | 2 | - | -2 | -100 |
| 4 | Коефіцієнт обороту щодо прийому | 0,13 | 0,08 | -0,05 | -38,5 |
| 5 | Коефіцієнт обороту щодо вибуття | 0,09 | 0,04 | -0,05 | -55,5 |
| 6 | Коефіцієнт плинності кадрів | 0,045 | 0,041 | -0,004 | -8,9 |

Отже, у порівнянні із минулим роком, у 2021 році зросла середня облікова чисельність працівників на 2 чол. (з 22 до 24), що становить 9%. Коефіцієнти обороту щодо прийому та вибуття знизилися на 0,05, що становило відповідно 38,5% та 55,5% у порівнянні з 2020 роком, коефіцієнт плинності кадрів є нижчим, ніж у минулому році на 0,004 (8,9%).

Аналізування даних щодо використання робочого часу ГРК «Гетьман» представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз використання робочого часу ГРК «Гетьман»

| Показники | Минулий період | Звітний період | | Відхилення | |
|--|----------------|----------------|------|------------|----------------------|
| | | план | факт | від плану | від минулого періоду |
| Середня облікова чисельність працівників, осіб | 22 | 24 | 24 | - | +2 |
| Відпрацьовано одним працівником: | 219 | 219 | 202 | -17 | -17 |
| а) днів | 1708 | 1752 | 1515 | -237 | -193 |
| б) годин | | | | | |
| Середня тривалість робочого дня, год | 7,8 | 8 | 7,5 | -0,5 | -0,3 |
| Фонд робочого часу, тис. год. | 37,6 | 42 | 36,3 | -5,7 | -1,3 |

Згідно з даними таблиці фактичний фонд робочого часу на підприємстві порівняно із запланованим знизився на 5,7 тис. год. Вплив факторів на результативний показник можна встановити способом абсолютних різниць, зокрема:

- зміна середньооблікової чисельності працівників:

- $(24-22)*219*8=0$ год.

- зміна днів відпрацьованих одним працівником:

- $(202-219)*24*8=3264$ год.

- Зміна середньої тривалості робочого дня:

- $(7,5-8)*24*202=2424$ год.

Таким чином, баланс факторів $0+3264+2424=5688$ год., або $36,3-42=-5,7$ тис. год.

Отже, фонд робочого часу зменшився відносно запропонованого у звітному періоді на 5,7 тис. год. у тому числі за рахунок зменшення тривалості робочого дня (2,4 тис. год.) та за рахунок невідпрацьованих днів (3,3 тис. год.).

2.2 Структура витрат та калькулювання собівартості готельного номера ГРК «Гетьман» у контексті визначення його конкурентоспроможності

Аналізуючи діяльність досліджуваного підприємства ГРК «Гетьман» проведемо аналіз структури його витрат та відрахувань за 2020-2021 роки (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Структура витрат та відрахувань ГРК «Гетьман» за 2020-2021 роки

| Показник | 2020 рік | | 2021 рік | | Відхилення (+/-; %) | |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|------------------------|-------|
| | сума, тис. грн. | питома вага, % | сума, тис. грн. | питома вага, % | | |
| Собівартість реалізованої продукції та послуг | 1 689 249 | 86,7 | 2 092 681 | 88,5 | 403 432 | 1,8 |
| Адміністративні витрати | 40 711 | 2,1 | 47 558 | 2,2 | 6 847 | 0,1 |
| Витрати на збут | 130 184 | 6,8 | 138 585 | 5,9 | 8 401 | -0,9 |
| Інші операційні витрати | 39 315 | 2,0 | 44 782 | 1,9 | 5 467 | -0,1 |
| Фінансові витрати | 36 255 | 1,9 | 29 311 | 1,2 | -6 944 | -0,7 |
| Інші витрати | 2 417 | 0,01 | 4 014 | 0,02 | 1 597 | 0,01 |
| Податок на прибуток | 9 692 | 0,49 | 6 736 | 0,28 | -2 956 | -0,21 |
| Всього | 1 947 823 | 100,00 | 2 363 667 | 100,00 | 415 844 | 21,35 |

У процесі аналізу з'ясуємо, що у структурі витрат досліджуваного підприємства найбільшу питому вагу займає собівартість реалізованої продукції – 86,7% у 2020 році, та 88,5% у 2021 році, при чому її частка у структурі в звітному році зросла на 1,8%.

Як показують дані табл. 2.3, у 2020-2021р.р. збільшилася сума адміністративних витрат: відповідно на 6 847 тис. грн. та на 0,1% у структурі, витрат на збут – на 8 401 тис. грн., однак їх частка у структурі знизилась на 0,9%, інших операційних витрат – на 5 467 тис. грн., відповідно й у структурі на 0,1% та інших витрат підприємства – на 1 597 тис. грн., відповідно 0,01% у структурі.

Слід констатувати той факт, що у 2021 році зменшилися фінансові витрати на 6 944 тис. грн. та витрати на сплату податку на прибуток на 2 956 тис. грн., відповідно у структурі на 0,7% та 0,21%.

Загалом витрати за 2021 рік зросли на 415 844 тис. грн., що становило 21,35%. Однак збільшення витрат та відрахувань не можна однозначно вважати негативною тенденцією, оскільки це може бути пов'язано із ефективною кадровою політикою та іншими чинниками.

Динаміку кожного виду витрат досліджуваного підприємства представлено на рис.2.1.

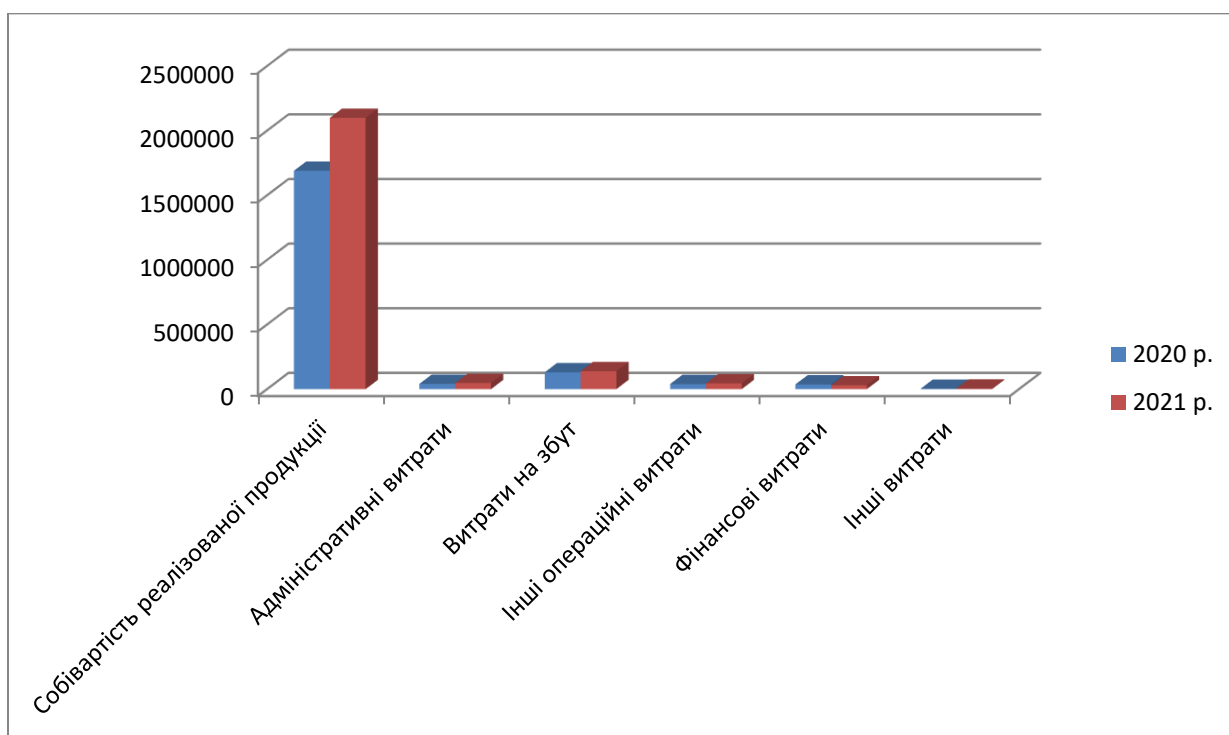


Рисунок 2.1. Графік динаміки основних видів витрат ГРК «Гетьман» за 2020-2021 роки

Однією зі складових ціни готельної послуги є, наприклад, вартість готельного номера, яку визначають виходячи із собівартості.

Калькуляцію для визначення собівартості послуг готелю складають виходячи з кількості ліжко-днів, які визначають за наступною формулою:

$$\text{Ліжко-доба}_{\text{прогнозовані}} = N \times 365 \times K, \quad (2.1)$$

де N - число ліжко-місць в готелі (у досліджуваному закладі 30 номерів по 2 місця, отже, загальна кількість ліжкомісць складає 60)

365 - число днів у календарному періоді (році);

K - середньорічний коефіцієнт завантаження готелю.

Таким чином, виходячи із даних досліджуваного підприємства ГРК «Гетьман» прогнозована величина складе:

$$\text{Ліжко-доба}_{\text{прогнозовані}} = 60 \times 365 \times 60\% = 13140$$

Постатейний розрахунок основних елементів витрат готелю представлено у вигляді наступних таблиць.

Плановий розрахунок витрат на оплату праці представляють за допомогою штатного розпису (див. табл. 2.1), фактичний – за звітними результатами роботи підприємства. Окрім витрат на оплату праці нараховується також ЄСВ, у вигляді 22% фонду оплати праці, який за звітний період складе 498 960 грн.

Розрахунок амортизації за основними групами основних засобів підприємства представлено в таблиці 2.7.

Балансова вартість визначається по кожній групі майна для всього готелю. Сума амортизації за рік визначається діленням балансової вартості на термін використання кожної групи майна, що амортизується.

Перелік і вартість середнього комплекту меблів у номері, представлено в таблиці 2.8. Розрахунок вартості сантехнічного обладнання наведено в таблиці 2.9. Комплектація кожного номера визначається, виходячи з його категорії: люкс, напівлюкс чи економ клас. Ціни визначаються за прайс-листами.

Таблиця 2.7

Розрахунок амортизації майна готельного номерного фонду

| Групи майна | Балансова вартість, грн. | Група майна, що амортизується і термін його використання, років | Сума амортизації за рік, грн. |
|------------------------------|-----------------------------|--|-------------------------------------|
| Будівлі готелю | 4 000 000 | Група 3, 20р | 200000 |
| Меблі | 203000 | Група 6, 4р | 50750 |
| Міні-бари | 10600 | Група 4, 5р | 2120 |
| Комп'ютери | 24000 | Група 4, 5р | 4800 |
| Сейфи | 8000 | Група 4, 5р | 1600 |
| Сантехнічне обладнання | 125500 | Група 9, 12р | 10450 |
| Обладнання для прибирання | 9000 | Група 6, 4р | 1125 |
| Разом | | | 261995 |

Таблиця 2.8

Розрахунок вартості меблів в номері готелю

| Найменування меблів | Кількість, шт. | Ціна, грн. | Вартість, тис. грн. |
|----------------------------------|----------------|------------|---------------------|
| Ліжко з матрацом | 1 | 10200 | 12000 |
| Тумба приліжкова | 2 | 1500 | 3000 |
| Столик туалетний комбінований | 1 | 1900 | 1900 |
| Дзеркало декоративне | 1 | 2300 | 2300 |
| Шафа-гардеробна | 1 | 3100 | 3100 |
| Разом | | | 20500 |

Таблиця 2.9

Розрахунок вартості сантехнічного обладнання в номері готелю

| Найменування обладнання | Кількість, шт. | Ціна, грн. | Вартість, тис. грн. |
|----------------------------|----------------|------------|---------------------|
| Душова кабіна | 1 | 8000 | 8000 |
| Унітаз | 1 | 3400 | 3400 |
| Умивальник | 1 | 1750 | 1750 |
| Дзеркало | 1 | 1400 | 1400 |
| Разом | | | 14550 |

Окрім того нараховується ще амортизація нематеріальних активів (програмного продукту) у розмірі 580 грн., а також здійснюється облік витрат за спожиті ресурси (газ, вода, стоки, електроенергія, вивезення твердих побутових відходів)

Розрахунок річної вартості спожитих ресурсів при середньорічному завантаженні готелю 60% представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок річної вартості ресурсів за готельний номер

| Вид ресурсів | Річне споживання | Тариф, грн. | Вартість, грн. |
|---|------------------|-------------|----------------|
| Вода, м. куб. | 109,5 | 12,8 | 1401,6 |
| Каналізація, м. куб. | 109,5 | 14,4 | 1576,8 |
| Електроенергія, кВт/год | 1970 | 2,4 | 4728 |
| Вивіз твердих побутових відходів, м. куб. (Альтфатер) | 1,8 | 234,22 | 421,6 |
| Разом | | | 8128 |

Таким чином, річна вартість спожитих ресурсів для обслуговування загального номерного фонду ГРК «Гетьман» за поточний рік склала $8128 \cdot 30 = 243840$ грн.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства ГРК «Гетьман»

Як уже зазначалось у першому розділі нашого дослідження, проблема оцінки конкурентоспроможності підприємства є складною й комплексною, оскільки складається з безлічі різних факторів. Однак ця оцінка необхідна підприємству для здійснення наступних заходів:

- вироблення основних напрямків створення й вироблення продукції та послуг, що користуються попитом;

- оцінки перспективи продажу конкретних видів виробів та послуг;
- встановлення цін на продукцію, тощо.

На основі проаналізованих у п.1.3. даного дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна зробити висновок, що апробовані у світовій практиці підходи й методи оцінки конкурентоспроможності підприємства підприємств-виробників не відображають вплив на них або застосування наукових підходів до управління, насамперед, системного, комплексного, відтворювального та нормативного.

Перш ніж планувати діяльність кожного підприємства, необхідно оцінити його конкурентний статус. Це дасть можливість реалістично окреслити напрямок необхідних змін, що сприяють створенню та посиленню конкурентних переваг.

Розглянуті нами методика дозволяють оцінити конкурентні переваги підприємств готельного господарства, проте слід враховувати той факт, що вдосконалення і розвиток як туристської сфери, так і теорії конкурентних переваг підприємств готельної індустрії багато в чому обумовлює необхідність вдосконалення існуючих та розробки нових методик визначення конкурентних переваг готелів з метою ефективного впливу на фактори зовнішнього середовища. Слід також враховувати, що кожна методика може бути визначена, виходячи із специфіки як аналізованого підприємства, так і регіону, в якому воно функціонує.

У контексті зазначеного вище, для визначення конкурентоспроможності потрібно провести порівняльний аналіз досліджуваного ГРК «Гетьман» та його основних конкурентів в регіоні: це готелі «Золота нива» та «Корона» зокрема за номерним фондом та ціною категорію. Порівняння чисельності номерного фонду готелів подано у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Порівняльний аналіз номерного фонду готелів-конкурентів

| Назва готелю | Кількість місць | Кількість номерів | Кількість номерів | | |
|--------------|-----------------|-------------------|-------------------|-----------|------|
| | | | Стандарт | Напівлюкс | Люкс |
| Гетьман | 60 | 30 | 18 | 7 | 5 |
| Золота нива | 40 | 22 | 12 | 6 | 4 |
| Корона | 36 | 18 | 10 | 5 | 3 |

Таким чином, як видно з вищеподаної таблиці ГРК «Гетьман» займає 1-е місце за кількістю номерів і кількості місць серед конкурентів у регіоні.

У таблиці 2.12 можна побачити вартість проживання у вищезгаданих готелях.

Таблиця 2.12

Порівняльний аналіз цін готелів-конкурентів у м. Чорткові

| Назва готелю | Стандарт | Напівлюкс | Люкс |
|--------------|----------|-----------|------|
| Гетьман | 850 | 1150 | 1350 |
| Золота нива | 1200 | 1250 | 1500 |
| Корона | 1100 | 1200 | 1450 |

Таким чином, можна зробити висновок, що серед числа конкурентів у ГРК «Гетьман» у м. Чорткові й неподалік нього, ціни є нижчим середнього рівня, враховуючи той факт, що у вартість номеру в досліджуваному готелі входить користування спа-зоною, однак у готелів конкурентів це є додатковою послугою.

Порівняльний аналізу конкурентоспроможності готельних послуг подано у таблиці 2.13 за бальним методом оцінки споживачами. Бланк опитування споживачів готельних послуг складено на основі наших досліджень (додаток Б) та за його змістом проведено опитування. Порівняльний аналіз дозволяє кількісно оцінити внесок різних складових якості в спільну думку споживача про якість досліджуваного об'єкта та відповідних готелів-конкурентів. Кількість споживачів, що залишили відгук по дев'ятьох ключових критеріях оцінки готельних послуг становить 50 осіб, усі вони оцінювали кожен параметр за 5-ти бальною шкалою, після чого формувався середній бал для обраних критеріїв та заокруглювався до цілого числа.

Таблиця 2.13

Порівняльний аналізу конкурентоспроможності готельних послуг

| Параметри оцінки конкурентоспроможності | Гетьман | Золота нива | Корона |
|---|---------|-------------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Розташування | 5 | 4 | 4 |
| Інтер'єр готелю | 5 | 4 | 3 |
| Харчування | 5 | 5 | 4 |

Продовження таблиці 2.13

| | | | |
|---------------------------------|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Розваги | 5 | 5 | 3 |
| Комунікаційні навички персоналу | 4 | 5 | 4 |
| Обслуговування | 5 | 4 | 3 |
| Асортимент спа-процедур | 5 | 3 | 2 |
| Чистота | 5 | 3 | 4 |
| Ціни | 5 | 3 | 4 |
| Загальна кількість балів | 44 | 37 | 31 |

Порівняльний аналізу конкурентоспроможності готельних послуг

| Параметри оцінки конкурентоспроможності | Гетьман | Золота нива | Корона |
|---|---------|-------------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Розташування | 5 | 4 | 4 |
| Інтер'єр готелю | 5 | 4 | 3 |
| Харчування | 5 | 5 | 4 |
| Розваги | 5 | 5 | 3 |
| Комунікаційні навички персоналу | 4 | 5 | 4 |
| Обслуговування | 5 | 4 | 3 |
| Асортимент спа-процедур | 5 | 3 | 2 |
| Чистота | 5 | 3 | 4 |
| Ціни | 5 | 3 | 4 |
| Загальна кількість балів | 44 | 37 | 31 |

Загальний індекс конкурентоспроможності для готелю виражається у вигляді частки суми проставлених балів і кількості аналізованих параметрів, як видно з формули (2.2):

$$J = (x_1 + x_2 + \dots + x_n) / n \quad (2.2)$$

де J – загальний індекс конкурентоспроможності готелю, x – параметр оцінки конкурентоспроможності підприємства, n - загальна кількість аналізованих параметрів.

Відповідно числове значення загального індексу конкурентоспроможності для готелю «Гетьман» за формулою (2.2) складе:

$$J=(5+5+5+5+5+4+5+5+5)/9=4,88$$

Розрахунок загального індексу відповідно для готелю «Золота Нива» складе:

$$J=(4+4+5+5+3+4+5+3+4)/9=4,11$$

Загальний індекс конкурентоспроможності для готелю «Корона» складе:

$$J=(4+3+4+3+3+3+3+3+4+4)/9=3,44$$

Зобразимо дані індекси конкурентоспроможності у відсотковому співвідношенні за допомогою кругової діаграми (рис. 2.2).



Рисунок 2.2. Співвідношення рівня конкурентоспроможності основних конкурентів надання готельних послуг у м. Чорткові

Таким чином, на основі діаграми бачимо, що найбільшу частину діаграми займає ГРК «Гетьман», його частка становить 39%, готелю «Золота нива» – 33%, готелю «Корона» – 28%. Із цього можна зробити висновок, що ГРК «Гетьман» має відрив у 6% до найближчого конкурента готелю «Золота нива», що відповідно вказує на його більший конкурентоспроможний потенціал у порівнянні з готелями-конкурентами.

Аналізуючи основні критерії, за якими проводилось на основі анкетного опитування потенційних клієнтів оцінювання і порівняння ступеня задоволеності споживачів послугами готелю, бачимо є певні переваги та недоліки готельних послуг. На основі цього можна визначити основні шляхи підвищення якості та конкурентоспроможності послуг ГРК «Гетьман».

Аналізуючи дані опитування, можна зробити висновок, що основні конкурентні переваги готелю «Гетьман» перед готелем «Золота нива» та «Корона» – це цінова політика та чистота приміщень. Головною перевагою ГРК «Гетьман» є його затишок, унікальний інтер'єр, що дозволяє потенційним споживачам зробити вибір на користь цього готелю.

Відвідувачі ГРК «Гетьман» та підприємств-конкурентів, що були опитані, не надають важливості місцю розташування готелю та його близькості до ділового та культурного центру міста. Таким чином, ГРК «Гетьман», щоб залучити додаткових клієнтів, необхідно розробити стратегію підвищення якості обслуговування, а не опиратись на вигідне географічне розташування. Єдиним недоліком ГРК «Гетьман» є не надто високий рівень комунікацій персоналу, що видно з даних таблиці 2.13.

За допомогою методу експертних оцінок розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності готельного підприємства за формулою (2.3).

$$I_{ПК}^{готелю} = \sum_{i=1}^n \frac{A_i/n}{A_{max}} \times w_i \quad (2.3)$$

де $I_{ПК}^{готелю}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності готелю;

A_i – сума експертних оцінок i -го параметра конкурентоспроможності готелю;

$$A_i = \sum_{i=1}^n a_1 + a_2 + \dots + a_i \quad (2.4)$$

де n – кількість експертів, що брала участь в аналізі;

A_{\max} – максимальна оцінка i -го параметра згідно з обраною шкалою;

w_i – вагомість i -го параметра.

Близькість розрахованого інтегрального показника до «10» свідчить про високий рівень конкурентоспроможності готелю. Віддаленість від «10» означає, що у підприємства існують значні резерви збільшення рівня його конкурентоспроможності.

Наступний етап роботи з обраним методом передбачає зіставлення отриманих оцінок серед підприємств-конкурентів, завдяки чому з'являється потужний каталізатор удосконалення діяльності готелю, формується єдина мета для підприємства, виявляються пріоритети для удосконалення.

У табл. 2.14 проаналізовано конкурентоспроможність послуг обраних готельних підприємств.

Таблиця 2.14

Експертна оцінка конкурентоспроможності готельних підприємств

| № з/п | Назва показника | Вагомість | Бальна оцінка | | | Зважена бальна оцінка | | |
|-------|------------------------------|-----------|---------------|-------------|--------|-----------------------|-------------|--------|
| | | | Гетьман | Золота нива | Корона | Гетьман | Золота нива | Корона |
| 1 | Цінова політика | 0,25 | 10 | 6 | 5 | 2,5 | 1,5 | 1,25 |
| 2 | Якість обслуговування | 0,21 | 9 | 9 | 6 | 1,89 | 1,89 | 1,26 |
| 3 | Місце розташування | 0,18 | 8 | 10 | 9 | 1,44 | 1,8 | 1,62 |
| 4 | Облаштування номера | 0,14 | 8 | 8 | 7 | 1,12 | 1,12 | 0,98 |
| 5 | Асортимент додаткових послуг | 0,12 | 10 | 9 | 10 | 1,2 | 1,08 | 1,2 |

| | | | | | | | | |
|---------|-----------------------|-----|----|----|----|------|------|------|
| 6 | Авторитетність бренду | 0,1 | 10 | 8 | 7 | 1,0 | 0,8 | 0,7 |
| Усього: | | 1 | 55 | 50 | 44 | 9,15 | 8,19 | 7,01 |

Із даних таблиці бачимо, що найкращу позицію має ГРК «Гетьман» – 9,15 бали, завдяки високій якості обслуговування, гнучкій ціновій політиці, позитивному іміджу, великому асортименту додаткових послуг та вигідному місцю розташування. Другу позицію у регіоні посідає готель «Золота нива» завдяки архітектурній довершеності будівлі. На третьому місці в регіоні готель «Корона» – 7,01 балів, що є сучасним готелем, володіє однією із найкращих інфраструктур додаткових послуг за експертною оцінкою.

Слід зауважити, що при аналізі цінової політики найбільш конкурентоспроможним є ГРК «Гетьман». Виходячи із даних таблиці 2.12 бачимо, що середня вартість двомісного розміщення в номері категорії «Стандарт» складає 850 грн, у вартість проживання включене безлімітне користування спа-зоною. У підприємствах конкурентах вартість аналогічного розміщення коливається в межах від 1100 до 1200 грн. за добу.

Для успішного ведення бізнесу, підтримання завантаження номерного фонду готелю в умовах зростаючої конкуренції, необхідно постійно працювати над іміджем готелю. Адже діяльність досліджуваного підприємства ГРК «Гетьман» асоціюватися з високим рівнем надання послуг та індивідуальним підходом до кожного клієнта.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ І ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА НАДАННЯ ПОСЛУГ

3.1 Основні напрями вирішення ключових проблем у забезпеченні конкурентоспроможності та розвитку індустрії гостинності

Слід відмітити, що дослідження конкурентоспроможності та якості продукції підприємства в умовах економічної ситуації, яка склалась в нашій державі, дає змогу розглядати їх як комплексну характеристику потенційних можливостей забезпечення конкурентних переваг в перспективі, яка доступна для огляду.

В сьогоденних умовах господарювання, як бачимо, і готельне, і ресторанне господарство відіграють важливу роль в обслуговуванні досить різноманітного контингенту відвідувачів-туристів як вітчизняних, так й іноземних, як організованих, так й індивідуальних.

Як відомо, саме якість готельно-ресторанних послуг залишає в пам'яті туриста найбільш стійке враження тому, що саме ці послуги щоденно задовольняють його потреби першої необхідності.

На сьогоденній день послуги ресторанного господарства при готелях набувають все більшого розвитку і для того, щоб втримати свої позиції і збільшити свій прибуток сучасним готельерам-рестораторам слід шукати шляхи вирішення проблем, які виникають в щоденній роботі їх закладів.

Як відомо, в готелях надаються й такі додаткові послуги як: міні-бар і міні-сейф, безкоштовний WI-FI Інтернет на території готелю і в кожному номері, послуги тренажерного залу, конференц обслуговування, попереднє бронювання квитків, оренда автомобілів, повний спектр послуг пральні, трансфер, послуги перекладу, няні, салон краси, екскурсійне обслуговування, а в готелях 4* передбачено також організацію та обслуговування певних урочистостей і свят (наприклад, Весільний пакет «Перша ніч»), сигарний хол, винна кімната, тощо.

Загальну схему технологічного процесу зустрічі, реєстрації і розміщення гостей у нашому готельно-ресторанному комплексі представлено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1. Загальна схема процесу зустрічі, реєстрації і розміщення гостей у ГРК «Гетьман»

У процесі нашого дослідження окрім детального розгляду готельних послуг, слід зупинитися й на послугах ресторанного господарства у їх комплексі. Як з'ясувалось, на якість додаткових послуг і послуг ресторанного господарства впливає категорія готелю. Наприклад, в готелі 2* ресторанні послуги можна організувати у вигляді «шведського столу», який передбачає самообслуговування та невеликих затрат, а вже в готелі 4* обслуговування буде проводитися офіціантами в будь-якому випадку.

Тому, проаналізувавши послуги ресторанного господарства, а також додаткові послуги, що надають готелі, у т. ч. й досліджуваний готельно-ресторанний комплекс «Гетьман» були виявлені такі проблеми:

- низький рівень кваліфікації офіціантів (відсутність етично-моральної освіти, гостинності у обслуговуючого персоналу та відсутність знань не тільки іноземної мови, а й на відповідному рівні української);
- невідповідність стандартам рівня оснащення та підготовки залів до обслуговування;
- залишки старих систем обслуговування та низький рівень комп'ютеризації й автоматизації у готелях низької категорії;
- недостатній розвиток організації дозвілля та відпочинку;
- відсутність в більшості ресторанів при готелях традиційної української кухні та дитячого меню;
- невизначені особливості організації обслуговування індивідуальних туристів, груп туристів та іноземних туристів;
- неорганізований та недостатній рівень обслуговування в номерах та відсутність послуг харчування на повернення;
- нерозвинутий рівень кредитної системи та системи бонусів для заохочення постійних споживачів;
- низька інформаційна база та низький рівень рекламної кампанії.

Виходячи із викладеного вище, слід зазначити, що для підвищення якості готельно-ресторанних послуг в індустрії гостинності слід:

- створити центр відповідності системи сервіс-менеджменту, яка забезпечить високий рівень стандартизації;
- передбачити навчання, підвищення кваліфікації персоналу та контролю за ним;
- визначити методи мотивації персоналу для покращення його роботи;
- ввести корпоративну культуру та внутрішній PR-сервіс.

Тобто, створити центр, який буде контролювати всю систему сервісу, розроблятиме і впроваджуватиме нові методи покращення системи обслуговування в ресторанах готельних комплексів.

У контексті зазначених перспектив розвитку готельно-ресторанних комплексів та забезпечення конкурентоспроможності їх послуг на сучасному етапі досліджуваному підприємству ГРК «Гетьман доцільно впровадити у діяльність автоматизовану систему управління закладом з використанням сучасних прикладних програм для обробки даних як у готельній, так і ресторанній сферах ведення його бізнесу.

Автоматизована система управління готельно-ресторанних господарств потрібна для вирішення конкретних завдань, а саме:

- прискорення бізнес-процесів у ресторанных та готельних закладах;
- ведення контролю та обліку руху грошових коштів;
- вироблення та швидке формування звітів по досконалих операціях в ході діяльності підприємств;
- здійснення управління і контролю над роботою персоналу закладів індустрії гостинності в режимі реального часу;
- прискорення часу обслуговування і одночасно підвищення рівня якості обслуговування клієнтів;
- управління мережею ресторанів, незалежно від їх віддаленості від центрального офісу;
- забезпечення повного захисту інформації про діяльність підприємств.

Таким чином ми бачимо, наскільки важлива автоматизація для ефективного управління готельно-ресторанним закладом. Правильно підібране програмне забезпечення не просто полегшує повсякденну роботу, а й допомагає відкривати нові можливості і отримувати максимальну віддачу від всіх ресурсів. Система має такі можливості: продаж (робота з касою), резервування, управління більярдом, статистичні звіти, бухгалтерський облік товарів і страв, робота на декількох терміналах одночасно, дисконтна платіжна система, декілька видів та типів оплат. Вона включає дві частини, які мають розширені можливості.

FRONT (для терміналу), який призначений для роботи барменів і офіціантів та має наступні особливості:

- інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, який дозволяє прискорити процес оформлення замовлення;
- робота з терміналом полягає у виборі необхідних столиків, страв або напоїв шляхом дотику до екрану комп'ютера;
- після закінчення формування замовлення з будь-якого пос-терміналу замовлення друкується на кухонний принтер і бар, що дозволяє прискорити процес виконання замовлення;
- за допомогою системи FRONT виконуються завдання резервування столиків, робота із знижками, а також робота з касою.

Консоль адміністратора (для комп'ютера адміністратора) – призначена для:

1. Налаштування: користувачів, залів, конфігурації робочих місць, валюти і типів оплат, модифікаторів, меню, розкладів, обміну даними. Формування дисконтно-платіжної системи: знижки, бонуси, платіжні карти, розширені дані про клієнта, можливість налаштування знижок на певні відділи і товари, основних категорій звітів: загальних, виручки, продаж, видалення і відміни, дисконтної системи, почасових звітів, по днях, по відповідних категоріях.

2. Дозволяє вести облік товарних залишків в розрізі складів, товарів, партій і постачальників товару, оптова і роздрібна схеми зберігання залишків, облік тари як поворотною, так і купувальною, облік комплектів: комплектація і розкомплектація наборів.

3. Проводити інвентаризацію товарних залишків в розрізі складів, товарних груп, автоматичне списання партій за методами FIFO, LIFO, середньозважених цін. Здійснювати сумовий облік товарних залишків, облік операцій громадського харчування: калькуляція, реалізація громадського харчування, оброблення сировини, технологічні карти, акти закупівлі.

4. Забезпечувати гнучкий механізм ціноутворення, категорійності цін і покупців, проведення ABC-аналізу продажів, формування механізму створення

прайс-листів, можливе ведення паралельно декількох його версій, вибір категорій цін, валют при його друці, виведення залишків або позначок у прайс-листі.

5. Гнучка система налаштування і підключення до торгового устаткування, а саме: сканери штрих-кодів, касові системи, POS-системи, вагове устаткування і інше забезпечує здійснення аналізу націнки продажів в розрізі покупців, товарів і товарних груп, постачальників, дисконтних карт. За її допомогою ведеться облік дисконтних карт, аналітика з накопиченого продажу, забезпечується резервування товарних залишків; планування закупівель і продажів, здійснюється аналіз цін постачальників з метою визначення оптимального їх рівня, ведеться облік взаєморозрахунків з постачальниками і покупцями, контроль прострочених боргів, облік вхідних і вихідних податкових накладних, реєстр податкових накладних з вивантаженням в систему підготовки звітності ЗВІТ.

6. Підключення до систем клієнт-банк різних форматів, Автоматичне закриття документів операції (так званих «замовлень») за методом FIFO. Ведення касових операцій, касова книга. Облік операцій підзвітної суми. Автоматичний розрахунок заробітної плати, необмежена кількість видів нарахувань і утримань, можливість завдання алгоритму розрахунку в режимі 1С:Підприємство, зокрема табелювання робочого часу співробітників. Ведення багатофірмового обліку в одній базі даних як роздільно, так і консолідовано. Розділення обліку за типами обліку. Ведення обліку залишків і рухів в різних валютах. Формування фінансового результату діяльності компанії.

Отже, поряд із наданням послуг по розміщенню клієнтів не менш важливою функцією готельно-ресторанного комплексу є організація харчування. Це дуже важливий чинник обслуговування відвідувачів, що впливає на їх кількість і загальний рівень завантаження готелю. Підприємства ресторанного господарства в готелях сприяють залученню додаткових доходів готелю. Саме тому, дуже важливо правильно організувати діяльність ресторану в готелі, щоб відвідувачам було затишно і комфортно, і щоб їм знову і знову хотілося прийти і відпочити саме в цьому ресторані. З огляду на це було запропоновано вирішення проблем

розвитку готельно-ресторанного господарства, головною з яких було виділено автоматизацію громадського харчування.

Таким чином, проблем і перспектив розвитку ресторанного господарства при готелях чимало, однак для їх вирішення потрібні:

- подальша індустріалізація ресторанного господарства;
- удосконалення організації ресторанного господарства по місцю роботи і навчання населення;
- розміщення сітки спеціалізованих підприємств ресторанного господарства, в тому числі підприємств швидкого харчування;
- підвищення рівня організації і управління, впровадження моральних і матеріальних стимулів, які сприяють активізації людського фактору;
- підвищення якості продукції і культури обслуговування потенційних клієнтів закладу.

3.2 Підвищення якості продукції як засіб росту конкурентоспроможності підприємства ГРК «Гетьман»

Основою покращення фінансового стану підприємств в Україні в умовах становлення ринкових відносин все більше виступає якість продукції, тому забезпечення високої якості продукції дозволяє забезпечити ефективний розвиток підприємства і підвищення його конкурентоспроможності.

На сьогоднішній день однією з головних проблем українських підприємств готельно-ресторанного господарства є створення системи якісного обслуговування клієнтів, що з однієї сторони забезпечує надання конкурентоспроможних послуг, а з іншої – гарантує високий імідж та конкурентний статус вітчизняних закладів індустрії гостинності. Адже, як відомо, саме якість є важливим інструментом у боротьбі за ринки просування та продажу послуг, гарантує відповідний конкурентний статус та ділову репутацію фірми.

Поняття «якість» у готельно-ресторанній індустрії має свої особливості. Як зазначає у своїх дослідженнях Рябенка М.О.: «...у найзагальнішому сенсі можна виділити три основні підходи до визначення якості послуг:

По-перше, якість – це точне визначення потреб клієнтів для їх подальшого виконання. Найголовніше правило обслуговування – задовольнити всі потреби клієнтів.

По-друге, якість – це не лише задоволення потреб клієнтів, а ще й правильне їх надання. Наприклад, якщо послуга буде надана, але персонал закладу буде надавати дані послуги з небажанням та недобросовісно, то задоволення від споживання подібної послуги клієнт, скоріше за все, не отримає.

По-третє, якість повинна бути постійною. Однотипні послуги повинні надаватися багаторазово і з постійною якістю. Клієнт, який постійно відвідує один і той самий готель, не повинен бачити суттєвої різниці між послугами, наданими в перший раз і в усі наступні факти відвідування готелю [58, с.47].

Як зазначає у своїх дослідженнях Чередниченко А.О. : «Якість послуг – це відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам. Таким чином, стандарти, їхні реальна форма і зміст є критеріями якості обслуговування у готелі. Критерії оцінки якості наданої послуги для споживача - це ступінь його задоволення, тобто відповідність отриманого та очікуваного. Критерій ступеню задоволення клієнта - це бажання повернутися ще раз і порадити це зробити своїм друзям і знайомим [68, с.70].

Відповідно, як відомо, підвищення якості – одна із форм конкурентної боротьби, завоювання і втримання позицій на ринку. Як відомо, високий рівень якості продукції сприяє підвищенню попиту на продукцію і відповідно збільшенню прибутку за рахунок зростання обсягу продажів. Саме в умовах відкритої ринкової економіки, проявляються фактори, які роблять якість продукції умовою виживання товаровиробників, мірилом результативності її господарської діяльності, економічного добробуту країни.

Для того щоб підприємство визначило свій рівень розвитку згідно з фундаментальними концепціями, фахівці Європейського фонду управління якістю розробили спеціальну матрицю. Визначивши своє положення за кожним з рядків цієї матриці (найкраще, якщо це буде результат групового обговорення

вищим керівництвом) підприємство може оцінити свої успіхи, визначити першочергові напрямки удосконалення (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Матриця управління якістю продукції підприємства

| Показник | Початковий рівень | На шляху до досконалості | Досконалий рівень |
|---|--|--|--|
| Орієнтація на результат | Визначені усі зацікавлені сторони | Потреби зацікавлених сторін оцінюються чітким і структурованим шляхом | Наявний чіткий механізм для збалансування очікувань всіх зацікавлених сторін |
| Концентрація уваги на споживачах | Оцінюється рівень задоволеності споживачів | Встановлюються цілі та завдання, пов'язані з рівнем задоволеності споживачів. Вивчаються питання, пов'язані з лояльністю споживачів. | Задоволеність потреб споживачів виступає рушійною силою бізнесу. |
| Лідерство та відповідність цілям | Визначені місія та візія (бачення) | Політика, персонал і процеси узгоджені між собою. Наявна "модель" лідерства | Спільні цінності і "модельна" етика існують на всіх рівнях організації |
| Управління, що ґрунтується на процесах і фактах | Визначені процеси, необхідні для досягнення бажаних результатів | Порівняльні дані та інформація використовуються для встановлення цілей, що стосуються усіх процесів | Показники можливостей і стабільності процесів вимірюються, досліджуються і використовуються |
| Розвиток персоналу та його залучення до удосконалення | Персоналу надається відповідальність і права для розв'язання проблем | Персонал є інноваційною і творчою силою для досягнення цілей організації | Персонал володіє повноваженнями для того, щоб діяти самостійно і вільно розповсюджувати знання та досвід |
| Постійне навчання, інновації та вдосконалення | Можливості для удосконалення ідентифікуються і використовуються | Цілі постійного удосконалення встановлюються для всіх працівників | Успішні інновації та удосконалення широко розповсюджені та інтегровані у загальну систему |
| Розвиток партнерства | Наявний процес вибору постачальників і управління ними | Визнаються удосконалення та досягнення постачальників | Організація та її ключові партнери є взаємозалежними |
| Відповідальність перед суспільством | Правові та нормативні вимоги аналізуються та виконуються | Активна участь у житті суспільства | Очікування суспільства вимірюються і використовуються для ініціації удосконалень |

Проаналізувавши матрицю можна сказати, що для досліджуваного підприємства ГРК «Гетьман» характерним є напрям – на шляху до досконалості, тому для підприємства доцільним є посилення конкурентних позицій на ринку, підвищення конкурентоспроможності продукції та упровадження новітніх систем управління якістю. У даному контексті персонал виступає інноваційною і творчою силою для досягнення зазначених цілей організації. Підходи загального управління якістю є гнучкими, а цілі постійного удосконалення встановлюються для усіх працівників підприємства.

Слід зазначити, що загальне управління якістю часто розглядають як загальну філософію управління, яка визначає лише базові ідеї та концепції, залишаючи підприємствам свободу вибору тих чи інших шляхів їх реалізації. Тому вищенаведений перелік концепцій не є постійним чи вичерпним, він може модифікуватися та вдосконалюватися в міру накопичення досвіду управління підприємствами та підвищення рівня їх досконалості. Впровадження принципів загального управління якістю ГРК «Гетьман» вимагає трансформування психології працівників підприємства, які повинні відчувати себе не просто виконавцями, а членами єдиного колективу і бути готовими разом працювати для його успіху. Можна сказати, що загальне управління якістю це передусім люди, які готові постійно шукати можливість вдосконалення як власної діяльності, так і діяльності підприємства в цілому, а також – керівники, які завжди готові вислухати та підтримати пропозиції, спрямовані на вдосконалення. У даному контексті, працівники підприємства повинні відмовитися від філософії: «Я тільки працюю на своєму робочому місці, виконую розпорядження, а інше мене не цікавить», а лідери підприємства – від авторитарного стилю керівництва: «Я тут головний, а справа усіх інших – тільки виконувати мої розпорядження». Така зміна психології не досягається одним наказом, вона вимагає тривалої та клопіткої роботи з переконання персоналу, пояснення йому нових підходів, але тільки вона, на нашу думку, дозволить підприємству ГРК «Гетьман» досягнути високого рівня ділової досконалості, підвищить його ділову репутацію та забезпечить високий конкурентний статус на ринку надання готельно-ресторанних послуг.

Ключові завдання системи забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку та розвитку готельно-ресторанного бізнесу представлено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.2. Завдання системи забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку надання якісних послуг в сфері готельно-ресторанного обслуговування

Окрім того, як відомо, для завоювання нових сегментів ринку потрібно постійно підвищити якість продукції, впроваджувати нові види продукції та послуг, удосконалювати технологічний процес, оновлювати виробництво.

3.3. Розрахунок планових показників забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності ГРК «Гетьман»

З метою забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності ГРК «Гетьман» та підвищення конкурентоспроможності продукції та надання послуг проведемо розрахунки ключових показників діяльності ГРК «Гетьман».

Розрахунок планового річного доходу від реалізації послуг готелю представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Плановий річний дохід від реалізації послуг готелю ГРК «Гетьман»

| Категорії і місткість номерів готелю | Річна пропускна спроможність готелю, номеро-днів | Плановий коефіцієнт завантаження готелю | Плановий річний обсяг реалізації послуг готелю, номеро-днів | Ціна за добу, грн. | Виручка від реалізації послуг готелю, грн. |
|--------------------------------------|--|---|---|--------------------|--|
| Люкс | 1825 | 0,6 | 1095 | 1350 | 1478250 |
| Напівлюкс | 2555 | 0,6 | 1533 | 1150 | 1762950 |
| Стандарт | 6570 | 0,6 | 3942 | 850 | 3350700 |
| Всього | 10 950 | * | * | * | 3 241 200 |

Показники товарообороту з власної продукції і закупних товарів закладів харчування готелю (ресторану, бару) ГРК «Гетьман» на 1 місце представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Показники товарообороту з реалізації продукції власного виробництва і закупних товарів за день (добу)

| Тип підприємства | Товарооборот на 1 місце , грн. | |
|------------------|----------------------------------|--------------------|
| | З продукції власного виробництва | З закупних товарів |
| Ресторан ,бар | 250 | 120 |

Розрахунок денного товарообороту подано у таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Розрахунок товарообороту закладу ресторанного господарства за день (добу)

| Показники | Банкетний зал ресторану | |
|---|-------------------------|-------------|
| | На 1 місце | На 50 місць |
| Оборот продукції з власного виробництва | 250 | 12500 |
| Оборот з закупних товарів | 120 | 6000 |
| Товарооборот | 370 | 18500 |

Кількість робочих днів закладів ресторанного господарства при готелі складає 365 днів, середня завантаженість закладу 70%.

Результати розрахунків загального товарообороту подані у вигляді таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

План товарообороту ресторанного закладу на 2022 рік

| Показники | Сума тис. грн. | | | Частка у загальному обсязі, % |
|---|----------------|---------|-------------------------------------|-------------------------------|
| | За день | За рік | З врахуванням Кзавантаження закладу | |
| Оборот з продукції власного виробництва | 12,5 | 4 562,5 | 3 193,75 | 67,6 |
| Оборот покупних товарів | 6,0 | 2190,0 | 1 533,00 | 32,4 |
| Товарооборот | 18,5 | 6 752,5 | 4 726,75 | 100 |

Таким чином, загальний дохід від надання послуг готельним та ресторанним господарством закладу складе: $D = 3241200 + 4726750 = 7967950$ грн.

Поряд із доходами слід здійснити й розрахунок витрат ГРК «Гетьман», основними їх видами у калькуляції, як було проведено аналіз у розділі 2 є витрати: заробітна плата, відрахування на соціальні заходи, комунальні платежі, витрати пов'язані із оновленням основного капіталу, витрат пов'язані із закупівлею матеріалів та приладів для якісного функціонування готелю в перспективному

періоді.

Слід зазначити, що поточні витрати ГРК «Гетьман» розраховуються окремо для готелю (з урахуванням доходів від реалізації послуг) і ресторанного господарства закладу.

Розрахунок матеріальних витрат проводимо на підставі даних, що слалися у середньому у галузі у відсотках від прогнозованих доходів. Розрахунок витрат зводимо у таблицю 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок планових витрат ГРК «Гетьман»

| Показник | Сума, грн. | Витрати, % | Витрати, тис.грн. |
|----------------------------------|---------------|---------------|----------------------|
| Доходи від продажу номерів | 3241200 | 60 | 1 944 720 |
| Доходи ресторанного господарства | 4726750 | 40 | 1 890 700 |
| Разом | 7 967 950 | 100 | 3 835 420 |

Окрім того річний фонд оплати праці працівників готелю за штатним розписом 2022 року склав 2 268 000 грн., також ЄСВ 498 960 грн.

Таким чином, сумарні витрати ГРК «Гетьман» на 2022 рік складуть:
 $V=3835420+3835420+498\,960=6\,602\,380$ грн.

Знайдені прогнозовані показники по отриманому доходу та витратах, а також очікуванні результати по проекту представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Фінансові результати діяльності підприємства ГРК «Гетьман»

| Показники | Значення, грн. |
|--|----------------|
| Разом, доходи | 7 967 950 |
| Поточні витрати | 6 602 380 |
| Прибуток від операційної діяльності | 1 365 570 |
| Податок на прибуток (18%) | 245 802,6 |
| Чистий прибуток | 1 119 767,4 |
| Рентабельність операційної діяльності, % | 14,05 |

Таким чином із даних таблиці бачимо, що у перспективному періоді планується зростання доходів від реалізації готельних та ресторанних послуг до 796750 грн., зростатиме розмір поточних витрат діяльності до 6602380 грн. Сформований прибуток від операційної діяльності становить 1365570 грн., а розмір чистого прибутку – 1119767,4 грн. Рентабельність операційної діяльності становитиме 14 %.

Загалом, з метою підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг досліджуваного підприємства ГРК «Гетьман» та забезпечення ефективності його виробничо-господарської діяльності, основні акценти управління щодо закладу потрібно змістити на вирішення таких ключових питань як: зростання якості обслуговування, диверсифікації готельних продуктів, зростання середнього чеку обслуговування, що дасть можливість наростити обсяги реалізованих готельно-ресторанних послуг на майбутнє.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Забезпечення безпеки та охорони праці досліджуваним закладом розміщення ГРК «Гетьман»

Досліджуваний нами заклад ГРК «Гетьман» оснащений великою кількістю різного обладнання і майна. Тут працює значна кількість обслуговуючого персоналу, відбувається постійна зміна проживаючих. Саме тому питанням безпеки життєдіяльності та охорони праці слід приділяти велику увагу.

Загальне керівництво роботою з охорони й безпеки праці в готелі здійснює директор. Він забезпечує виконання вимог законів про працю, правил і норм з охорони праці, державних стандартів, а також виконання зобов'язань, передбачених колективним договором.

Директор готелю наказом призначає відповідального за безпеку праці, формує склад служби охорони праці, призначає відповідальних за стан охорони праці в кожному підрозділі і відповідальних за навчання персоналу готелю і перевірку знань з охорони праці.

На основі положень, правил і типових інструкцій у кожному готелі розробляється своє положення про організацію роботи з охорони праці і виробничої санітарії. Крім того, для кожної категорії працівників розробляються інструкції.

У досліджуваному закладі – ГРК «Гетьман» розроблені наступні положення про охорону праці, згідно яких:

- працівник готелю зобов'язаний дотримуватися норм, правил, інструкцій з охорони праці, вміти правильно застосовувати колективні й індивідуальні засоби захисту, негайно повідомляти своєму безпосередньому керівникові про будь-який нещасний випадок, а також про ситуації, що створюють загрозу життю і здоров'ю людей;

- працівники готелю допускаються до роботи лише після проходження інструктажу з техніки безпеки. Видами інструктажу є вступний, первинний, повторний, позаплановий, поточний;

- умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови відповідають вимогам законодавства.

Нормативна температура, вологість і чистота повітря в приміщеннях ГРК «Гетьман» підтримується за допомогою систем опалення, вентиляції і правильної організації виробничого процесу.

Усі приміщення ГРК «Гетьман», де працює персонал, просторі, мають досить високі стелі, оснащені природною або примусовою вентиляцією, що забезпечує нормальну циркуляцію повітря і виключає проникнення сторонніх запахів.

Температура повітря в приміщеннях завжди не нижче 18 °С, вологість повітря в теплий період року 30...60%, у холодний – не більш 70%, швидкість руху повітря в холодний період – до 0,3 м/с, у теплий – до 0,5 м/с.

У даному закладі дотримуються протишумних правил, до яких належать такі:

- підлоги в коридорах, холах і вітальнях покриваються звукопоглинаючими килимами;

- телевізори розміщені лише в номерах та спеціальних приміщеннях;

- для зменшення шуму в житлових і громадських приміщеннях використовуються спеціальні звукоізолюючі вікна і двері та звукоізолююча обробка стін.

У приміщеннях готелю наявне природне (не менш одного вікна) і штучне освітлення, що забезпечує цілодобову освітленість; у коридорах – комбінуються природне та штучне освітлення.

Кожне робоче місце освітлене відповідно до норм, освітлення не здійснює осліплюючої дії. Штучне освітлення, яке використовується ГРК «Гетьман», може

бути загальним, місцевим і комбінованим. Існує також аварійне освітлення на випадок евакуації працівників та проживаючих у готелі клієнтів.

Щоб запобігти утворенню і насиченню повітря виробничих приміщень шкідливими речовинами, у готелі використовується сучасна технологія та обладнання.

Досліджуване підприємство ГРК «Гетьман» забезпечує обслуговування своїх потенційних клієнтів за допомогою бару-ресторану та піцерії. Слід зазначити, що у гарячих цехах ресторану теплонапруженість не перевищує 200-210 Вт на 1 м² виробничої площі. На робочих місцях біля печей, плит, жарочних шаф та іншого обладнання, яке працює з підігрівом, застосовується повітряне душення.

Для запобігання виділенню конвективного і променевого тепла:

- застосовується секційно-модульоване обладнання;
- максимально заповнюється посудом робоча поверхня плит, своєчасно регулюється потужність електроплит.

Заклад ресторанного господарства при даному готелі, забезпечений сертифікованим обладнанням відповідно з нормами оснащення підприємств громадського харчування. Особлива увага надається розташуванню обладнання, яке забезпечує поточність виробничого процесу і вільний доступ для технічного і технологічного обслуговування та використання засобів малої механізації.

Обладнання виготовлене з антикорозійних матеріалів, а його конструкція забезпечує можливість легкого розбирання для санітарної обробки. Для обробки сирих та готових продуктів наявне окреме обладнання.

Слід зазначити і про певні біологічні фактори: патогенні мікроорганізми і продукти їх життєдіяльності, мікроорганізми, а також отруйні рослини, плазуни, комахи і тварини, які є переносниками інфекційних захворювань, що викликають опіки, алергічні та інші токсичні реакції, вплив яких для потенційних відвідувачів і клієнтів попереджається:

- дотриманням встановлених санітарних норм і правил обслуговування;

- застосуванням обладнання та препаратів для дезінфекції, дезінсекції, стерилізації, дератизації, автоматизації виробничих процесів;

- використанням знаків безпеки і необхідною маркування на предмети оснащення і спорудах, що використовуються при обслуговуванні клієнтів (посуду, кухонного інвентарю, місць водозабору, тощо);

- проведенням попередніх та періодичних медичних оглядів обслуговуючого персоналу;

- випереджувальним інформуванням клієнтів із числа туристів про небезпечних тварин місцевості, риб, плазунів, рослинах, ареали поширення яких співпадають з туристичним маршрутом, про те, як уникнути небажаних контактів і які екстрені заходи слід вжити у разі отримання травми (контакту).

Окрім цього слід виділити й психофізіологічні фактори ризику: фізичні та нервово-психічні перевантаження, виключення або зниження впливу яких досягається за рахунок раціонально побудованої програми обслуговування клієнтів, урахуванням їх психофізіологічних особливостей при формуванні туристської групи; дотриманням ергономічних вимог до використовуваного спорядження, інвентарю, транспортних засобів, меблів.

Небезпечними випромінюваннями є підвищений рівень ультрафіолетового випромінювання та радіологічного випромінювання. Попередження про небезпеку ультрафіолетової радіації на туристських маршрутах забезпечується:

- інформуванням туристів про вплив ультрафіолетового випромінювання на людину;

- використанням засобів індивідуального захисту (захисних масок, кремів, одягу, що закриває тіло, руки, ноги туристів, сонцезахисних окулярів).

Окрім того, варто й згадати про хімічні фактори ризику: токсичні, дратівливі, сенсibiliзуючі. Для запобігання їх дії при обслуговуванні клієнтів у досліджуваному готелі здійснюються наступні заходи:

- проводиться регулярний контроль за вмістом шкідливих хімічних речовин у повітрі, воді, ґрунті, продуктах харчування та інших біологічних середовищах;

- здійснюється будівництво та розміщення об'єктів для обслуговування споживачів послуг в сприятливому, з точки дії хімічних чинників ризику, середовищі;

- застосовуються препарати для дезінфекції та дезінсекції в суворій відповідності з інструкцією по використанню, виключаючи можливість контактів туристів з цими коштами.

Безпека забезпечується дотриманням вимог до оснащення приміщень, транспортних засобів вентиляцією з очищенням повітря.

До інших факторів ризику відносяться небезпеки, пов'язані з відсутністю необхідної інформації про послуги, що надаються в закладі.

З цією метою передбачаються наступні заходи:

- надання клієнтам достатньої інформації про реалізовані послуги; -
- проведення необхідних інструктажів з безпеки, що враховують специфіку перебування та обрання, наприклад, певного виду туристського маршруту на даній території.

4.2. Упровадження ГРК «Гетьман» заходів з безпечної життєдіяльності і виробничої санітарії

Як свідчать дані проведеного дослідження, у ГРК «Гетьман» дотримуються санітарно-гігієнічних норм і правил, встановлених органами епідеміологічного нагляду, зокрема з чистоти приміщень, стану сантехнічного обладнання, видалення відходів, ефективного захисту від комах і гризунів, обробки білизни. Усе газове, водопровідне і каналізаційне обладнання встановлене й експлуатується відповідно до норм.

У приміщеннях щодня робиться вологе прибирання, видаляється пил і павутина, чистяться килими і килимові покриття, протираються вікна, двері. По закінченню роботи приміщення ретельно прибирають і залишають в повному

порядку. Періодично їх прибирають з використанням мильно-лужного розчину, хлорного вапна, проводяться генеральні прибирання, дезінфекції й дезінсекції (заходи боротьби з комахами). Особлива увага приділяється роботі покоївок. Транспортування білизни, прибиральних матеріалів й інвентарю здійснюється ними на візках.

У службових приміщеннях, призначених для відпочинку, прийому їжі, зміни одягу обслуговуючого персоналу забороняється тримати інвентар для прибирання і брудну білизну. Ці кімнати обладнані індивідуальними шафами, обідніми столами, стільцями.

Особлива увага приділяється постільній білизні проживаючих та їх своєчасної заміни. У білизняній чисто. Чиста і брудна білизна зберігається в різних приміщеннях, окремо одна від одної. Після прийому брудної білизни вимиваються руки і змінюється халат. Прання білизни клієнтів здійснюється покоївками у пральні.

Інструкція з санітарного утримання включає також вимоги до стану території, що прилягає до готелю. Територія прибрана, озеленена, облагороджена. Для збору побутових відходів на території двору встановлені сміттєзбиральники. Вторинна сировина і макулатура збирається і складається окремо.

Усі працівники готелю не рідше одного разу в рік проходять медичний профогляд і подають на роботі довідки про стан свого здоров'я. Співробітники, що не пройшли медогляд, до роботи не допускаються.

У випадку, якщо занедужає проживаючий, адміністрація готелю викликає лікаря. У випадку інфекційного захворювання працівники СЕС проводять у номері дезінфекцію. Прибирання номерів, у яких знаходяться хворі, проводиться із застосуванням розчину хлорного вапна.

На кожному поверсі ГРК «Гетьман» наявні пам'ятки про надання першої допомоги й аптечки з набором необхідних медикаментів.

ВИСНОВКИ

Підприємства готельного господарства є складними соціально-економічними системами, які характеризуються низкою особливостей: задоволення якісними основними і додатковими послугами внутрішніх і міжнародних споживачів; наявність певних ресурсів та їх перетворення в основні і додаткові послуги; порівняння витрат на виробництво і використання основних і додаткових послуг із результатами діяльності; складність внутрішнього середовища (велика кількість елементів); багатокритерійність завдань управління; велика динамічність процесів; неможливість формалізації багатьох завдань управління; обов'язковість розвитку та змінність критеріїв розвитку.

Підприємства, як відомо, це відкриті (дифузні) системи, які є досить чутливими до дії факторів зовнішнього середовища. Тому ефективність їх функціонування значною мірою визначатиметься швидким реагуванням на зміни зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що поряд із наданням послуг по розміщенню клієнтів не менш важливою функцією готельно-ресторанного комплексу «Гетьман» є організація харчування. Це дуже важливий чинник обслуговування відвідувачів, що впливає на їх кількість і загальний рівень завантаження готелю. Адже саме діючий ресторан та піцерія в готелі сприяють залученню для нього додаткових доходів. З огляду на це, дуже важливо правильно організувати діяльність ресторану в готелі, щоб відвідувачам було затишно і комфортно, і щоб їм знову і знову хотілося прийти і відпочити саме в цьому закладі.

Проаналізувавши рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ГРК «Гетьман» ми отримали найвищий його показник у порівнянні з конкурентами регіону, завдяки високій якості обслуговування, гнучкій ціновій політиці, позитивному іміджу, великому асортименту додаткових послуг та вигідному місцю розташуванню закладу.

При аналізі цінової політики ГРК «Гетьман» є також найбільш конкурентоспроможним є ГРК «Гетьман».

Для успішного ведення бізнесу, підтримання завантаження номерного фонду готелю в умовах зростаючої конкуренції, необхідно постійно працювати над іміджем готелю. Адже діяльність досліджуваного підприємства ГРК «Гетьман» асоціюватися з високим рівнем надання послуг та індивідуальним підходом до кожного клієнта. У даному контексті запропоновано впровадити у діяльність автоматизовану систему управління закладом з використанням сучасних прикладних програм для обробки даних як у готельній, так і ресторанній сферах ведення його бізнесу.

Автоматизована система управління готельно-ресторанних господарств потрібна для вирішення конкретних завдань, а саме: прискорення бізнес-процесів; забезпечення повного захисту інформації про діяльність підприємства; ведення контролю та обліку за рухом грошових коштів; вироблення та швидке формування звітності підприємства; здійснення управління і контролю над роботою персоналу; прискорення часу обслуговування і одночасно підвищення рівня якості обслуговування клієнтів.

Прогнозована динаміка основних показників виробничо-господарської діяльності досліджуваного закладу із врахуванням ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг підприємства свідчить про те, що на 2022 рік планується зростання доходів від реалізації готельних та ресторанних послуг до 796750 грн., зросте відповідно й розмір поточних витрат діяльності до 6602380 грн. Сформований прибуток від операційної діяльності складе 1365570 грн., а розмір чистого прибутку – 1119767,4 грн. Рентабельність операційної діяльності становитиме 14 %.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Агафонова Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів. Київський ун-т туризму, економіки і права. Київ: «Знання України», 2002. 351 с.
2. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізми реалізації : монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 275 с.
3. Арестенко В.В. Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №10(88). С. 10 –15.
4. Байлик С.І. Готельне господарство. Обладнання. Євроремонт. Експлуатація. К.: Дакор., К.: Вира-Р., 2003. 334 с.
5. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 448 с.
6. Балабанова Л. В., Кривенко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія. Донецьк: Дон ГУЕТ ім. Туган-Барановського, 2014. 147 с.
7. Бичківський Р. Управління якістю: навч. посібник. Л.:ДУ «Львівська політехніка», 2000. 329 с.
8. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики: підручник. К.: Таксон, 2004. 704 с.
9. Бортник Л.В. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, № 2. С. 100-110.
10. Брорщевський П., Сичевський М. Харчова промисловість України: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Економіка України*. 2013. № 8. С.45-49.

11. Вакуленко А. В. Управління якістю продукції. Стандартизація та сертифікація : навч. посібник. К.: КНЕУ, 2008. 197 с.
12. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. Вип.2. 2015. С. 50–54.
13. Волинський Г. Про конкурентні переваги в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2016. №12. С. 68–72.
14. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства. *Економіст*. 2007. №8. С. 14–17.
15. Вівчарчин Н. Маркетингові підходи до забезпечення конкурентоспроможності посередницько-збутових структур: регіональний аспект. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. 2008. №12. С.126–132.
16. Всеобщее управление качеством: учебник для вузов под ред. О.П. Глудкина. К.: Горячая линия. Телеком, 2011. 600 с.
17. Гайдук В. А. Розвиток теорії конкурентних переваг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2007. №2. С.20–23.
18. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №2. С. 60–65.
19. Герман О. М. Стратегічна маркетингова спрямованість як складова забезпечення довгострокової конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010 №8. С.72–77.
20. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія. К.: Вища школа, 2012. 205 с.
21. Гончаров В. А. Проблемы оценки конкурентоспособности предприятия на современном этапе. *Вопросы экономических наук*. 2007. №5. С.48–54.
22. Гончаров Н. П. Роль маркетингу у конкурентних відносинах. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 11. С. 44 – 49.

23. Грейсон Дж.К.мл., О`Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: пер. с англ. Экономика, 1991. 319с.
24. Гречаник Н. Я. Методичні засади дослідження методів і механізмів конкурентоспроможності. *Інноваційна економіка*. 2017. №2. С.123–130.
25. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. – К.: Держстандарт України, 2001.
26. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. К.: Держстандарт України, 2001.
27. ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. К.: Держстандарт України, 2001.
28. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2002. 282с.
29. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу. *Регіональна економіка*. 2015. №3. С. 204–212.
30. Емельянов С. В. Международная конкурентоспособность американских производителей: политика фирм и конкурентные преимущества *Вестн. Дон. ун-та. Сер.б. Экономика*. 2001. № 6. С.60–73.
31. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу: навч. посібник. К.: Знання-Перес, 2000. 207с.
32. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
33. Завідна Л.Д. Аналіз, проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанного господарства в Україні. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2015. Т.20. Вип.3. С. 91-95.
34. Загородній А. Г. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції у процесі вибору інноваційної стратегії підприємства *Фінанси України*. 2017. №1. С.99–110.
35. Иноземцев Ю. Взаимосвязь факторов конкурентоспособности. *Экономист*. 2005. № 10. С.92–94.

36. Карпенко Н.М. Цінова політика та особливості формування конкурентних переваг підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2007. №8. С.14–19.
37. Касич А. О. Інноваційно–інвестиційна складова конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2007. № 1. С.49–54.
38. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
39. Клименко В. І. Особливості інноваційної політики під час зростання конкурентних переваг підприємств. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2012. №1. С. 57–62.
40. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: учеб. пособие. К., 2000. 284 с.
41. Кондратська Л.П. Методологія побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили. *Актуальні проблеми економіки*. – 2010. №12. С. 169–180.
42. Котлер Ф., Боузн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг : учебник для вузов, перевод с англ. под ред. Р.Б.Ноздревой. ЮНИТИ, 1998. 648с.
43. Мазур В.М. Основи стандартизації, метрології та управління якістю: конспект лекцій. Д.: ДУЕП, 2007. 106 с.
44. Миронов Ю.Б. Основи рекламної діяльності: навчальний посібник. Дрогобич, 2007. 102с.
45. Михайлик Г. В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на підприємствах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №11. С. 130–136.
46. Менеджмент якості: конспект лекцій за заг. ред. В. В. Ляшенко. Краматорськ: ДДМА, 2007. 188 с.
47. Новак В. О. Інформатизація як конкурентна перевага підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. №2. С.36–39.
48. Новаківський І.І. Оцінювання ефективності internet-реклами. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2009. № 640. С. 175– 182

49. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира, пер. с англ. Прогресс, 1991. 456с.
50. Мартиненко В.П. Оцінка сучасного стану конкурентоспроможності промислового виробництва. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. №7–8. С.109–113.
51. Мартиненко М. М. Конкурентні переваги як шлях до розвитку підприємницької діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №12. С.88–96.
52. Новая технология и организационные структуры: сокр. пер. с англ. под ред. И. Пиннингса и А. Бьюитандама. *Экономика*, 1990. 269с.
53. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпропетровськ: Вид-во ДУЕП, 2006. 370с.
54. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран: пер. с англ. Невзоровой А.П. *Международные отношения*, 1993. 896 с.
55. Попович Д.В., Тарнавська О.Д. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №4. С. 544–548.
56. Родіонова Ю.М. Чинники формування конкурентних переваг підприємств України. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №5. С. 129–138.
57. Смірнов О. Якість продукції як джерело зростання конкурентних переваг підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №11. С.116–125.
58. Рябенюк М.О. Оцінка якості послуг у готелях і ресторанах *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52. Ч.2. С.46-51.
59. Твисс Б. Управление научно–техническими нововведениями. *Экономика*, 1989. 346 с.
60. Теслюк Н. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. *Економіка. Фінанси. Право*. 2010. №11. С.17–26.
61. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. за заг. ред. Ю.В.Макогон. Київ: ЦНЛ, 2006.456 с.

62. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. за заг. ред. Ю.В.Макогон. Київ: ЦНЛ, 2008.394 с.
63. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. ИНФРА-М, 2000. 312 с.
64. Фінансовий аналіз під ред. акад. Г. Б. Поляка. К.: Фінанси, 1997. 296с.
65. Царенко О. В. Генезис та еволюція теорії конкурентних переваг. *Економіка та держава*. 2007. №12. С. 16–18.
66. Цогла О. О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №4. С.104–109.
67. Чулаков П. Г. Дослідження конкретних стратегій та ідентифікація конкурентних переваг підприємств. *Економіка та держава*. 2009. №12. С. 19–28.
68. Чередниченко А.О. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. №56. С.68-73.
69. Шандова Н. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №11. С.48–53.
70. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практ. пособие. ГНОМ и Д, 2001. 304 с.

ДОДАТКИ

Перелік завдань, вмінь, обов'язків згідно посадових інструкцій та визначені кваліфікаційні вимоги до кожної посади ГРК «Гетьман»

| Найменування посади | Завдання та обов'язки згідно посадової інструкції | Необхідні знання, вміння та досвід | Кваліфікаційні вимоги до посади |
|---------------------|--|--|---|
| Директор | <p>Здійснює керівництво виробничо-господарською діяльністю готелю. Організовує роботу і взаємодію структурних підрозділів для приймання та обслуговування громадян. Контролює вчасність і правильність розрахунку з громадянами за проживання, послуги і бронювання номерів. Організовує і контролює своєчасність і якість підготовки номерів (місць), прибирання адміністративних і підсобних приміщень, місць загального користування і прибудинкової території. Забезпечує технічне оснащення готелю, умеблювання, наявність інвентарю, матеріалів, форменого одягу для працівників згідно з класифікаційною категорією. Організовує систематичну перевірку наявності, справності обладнання усіх приміщень готелю, вживає заходів щодо усунення виявлених несправностей і некомплектності. Здійснює контроль за економним витрачанням матеріалів та енергетичних ресурсів. Організовує розроблення поточних та перспективних планів розвитку та вдосконалення матеріально-технічної бази готелю, контролює їх виконання. Забезпечує своєчасне подання у відповідні державні органи обліково-звітних документів та обов'язкові платежі і збори. Організовує оперативний контроль стану охорони праці та протипожежного захисту, контролює виконання</p> | <p>Повинен знати: постанови, накази, розпорядження і нормативні документи щодо надання готельних послуг; технологію приймання, розміщення та обслуговування осіб, що проживають у готелі, кількість номерів і місць, види додаткових платних послуг та встановлені у готелі ціни і тарифи за проживання, бронювання номерів (місць) та платні послуги; основи економіки та трудового законодавства, правила охорони праці, виробничої санітарії та протипожежного захисту.</p> | <p>Повна, базова або неповна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст, бакалавр або молодший спеціаліст). Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж роботи за професією в готельному господарстві: для спеціаліста - не менше 2 років; для бакалавра або молодшого спеціаліста - не менше 3 років. Для готелів, які обслуговують іноземних громадян, - володіння однією з іноземних мов в обсязі спеціальних курсів.</p> |

| | | | |
|-------------------------------|--|--|--|
| | працівниками посадових зобов'язань. | | |
| Головний бухгалтер | Документально оформляє здійснювані господарські операції на підприємстві: постачання, придбання товарів, сировини, матеріалів, розрахункові операції з постачальниками, транспортними організаціями, бюджетом, складає калькуляцію виробленої продукції та наданих послуг, проводить інвентаризацію, нараховує заробітну плату і податки, веде звітність підприємства. | Повинен знати: основи бухгалтерського та управлінського обліку, вміти складати річну і квартальну бухгалтерську звітність, яка дає досить повну інформацію для оцінки ефективності роботи підприємства. Типові її форми встановлюються Міністерством фінансів України і регламентуються законом «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» та інструкцією про склад та порядок заповнення річного бухгалтерського звіту. | Повна, базова вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст або бакалавр). Післядипломна освіта в галузі бухгалтерського обліку та оподаткування. |
| Головний адміністратор готелю | Надає за пред'явленням паспорта або іншого документа, що засвідчує особу, номери і місця прибулим до готелю. Здійснює розрахунок за проживання та надання послуг у разі відсутності касира. Наглядає за своєчасністю оплати за проживання у готелі та за послуги, не допускаючи заборгованості. Забезпечує правильне використання номерів і місць, наглядає за своєчасною їх підготовкою для заселення та узгоджує термін проживання. Веде облік осіб, що проживають у готелі, здійснює контроль за звільненням номерів і місць. Складає відомості про завантаженість готелю за поточну добу, оформлює переведення осіб, що проживають у готелі, з одного номера в інший за їх проханням. Забезпечує виконання правил користування і внутрішнього розпорядку у | Повинен знати: правила користування і внутрішнього розпорядку в готелі; прейскурант цін на номери і місця; правила приймання та обслуговування громадян; перелік послуг, які надаються в готелі; правила етикету; порядок оформлення і розрахунків з особами, які проживають у готелі; експлуатаційну документацію; розміщення і години роботи об'єктів побутового обслуговування; номери телефонів інших готелів, торгівельних установ, швидкої медичної допомоги, відділення | Вища або неповна вища освіта відповідного напрямку підготовки, індивідуальна підготовка та стаж роботи в готельному господарстві - не менше 2 років. Для готелів, які обслуговують іно-земних громадян - володіння однією з іноземних мов в обсязі спеціальних курсів. |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | <p>готелі. Вживає заходів щодо розв'язання конфліктів, які виникають між особами, які проживають у готелі, та обслуговуючим персоналом. Приймає заявки на бронювання місць. ++++++Передає адресатам кореспонденцію, яка надходить у готель. Веде облік речей, забутих особами, що проживали у готелі, та відвідувачами, вживає заходів щодо їх збереження і повернення. Складає акти про пошкоджені або знищені особами, які проживають у готелі, матеріальні цінності готелю, стягує з винних за збитки у порядку, встановленому чинним законодавством. Наглядає за додержанням чистоти в готелі, своєчасністю та якістю прибирання номерів, справністю електромережі, ліфтів, водопроводу та іншого обладнання готелю.</p> <p>У разі відсутності довідкового бюро повідомляє номери телефонів інших готелів, швидкої медичної допомоги, відділення міліції та інших установ. Керує роботою персоналу, який займається прийманням, розміщенням та обслуговуванням осіб, які проживають у готелі, здійснює контроль за виконанням підлеглими їх посадових інструкцій.</p> | <p>міліції, пожежної охорони, аварійних служб; правила охорони праці та протипожежного захисту.</p> | |
| <p>Адміністра- тор черговий готелю</p> | <p>Надає за поданням паспорта або іншого документа, який посвідчує особу, номери і місця громадянам, що прибувають у готель. За відсутності касира робить розрахунки оплати за проживання і надані послуги. Стежить за своєчасністю оплати проживання в готелі і послуг, що надаються, не допускаючи утворення заборгованості. Забезпечує правильне використання номерів і місць у готелі, стежить за їх вчасною підготовкою для поселення</p> | <p>Повинен знати: правила обслуговування відвідувачів на даному підприємстві; розміщення відділів, секцій, торгових залів та служб; номери телефонів виклику таксі, міліції, швидкої допомоги, пожежної команди тощо; місце розташування найближчих закладів громадського</p> | <p>Вища або неповна вища освіта відповідного напряму підготовки (молодший спеціаліст) без вимог до стажу роботи або повна загальна середня освіта, індивідуальна підготовка та стаж роботи в</p> |

| | | | |
|--------|---|--|--|
| | <p>громадян і погоджує терміни проживання.</p> <p>Веде облік руху мешканців у готелі і здійснює контроль за номерами і місцями, що звільняються. Складає відомості про заповнення готелю за поточну добу, оформлює переселення проживаючих за їхнім проханням з одного номера в інший. Забезпечує виконання правил користування і внутрішнього розпорядку в готелі. Вживає заходів щодо розв'язання конфліктів, що виникають між мешканцями та обслуговуючим персоналом готелю. Приймає заявки на бронювання місць, приймає кореспонденцію, що надходить у готель, і передає її за призначенням. Веде облік речей, забутих у готелі мешканцями та відвідувачами і вживає заходів щодо їх збереження і повернення. Складає акти про зіпсовані або знищені мешканцями матеріальні цінності готелю та у встановленому порядку робить стягнення з винних осіб. Стежить за дотриманням чистоти у готелі, вчасним прибиранням номерів, справним станом електромережі, ліфтів, водопроводу та іншого обладнання готелю. У разі відсутності довідкового бюро повідомляє телефони інших готелів, швидкої медичної допомоги, відділення міліції та інших установ. Здійснює контроль за виконанням посадових інструкцій обслуговуючим персоналом готелю.</p> | <p>харчування, торгівлі, комунального господарства та ін.; місцезнаходження засобів протипожежного захисту, сигналізації і правила користування ними; правила санітарії та гігієни; способи чищення металевих предметів.</p> | <p>готельному господарстві - не менше 2 років. Для готелів, які обслуговують іноземних громадян, - володіння однією з іноземних мов в обов'язі спеціальних курсів.</p> |
| Порт'є | <p>Забезпечує збереження, видачу та одержання особами, які проживають у готелі, ключів від номерів. Приймає і своєчасно вручає направлену на адресу осіб, які проживають у готелі, кореспонденцію. Інформує про</p> | <p>Повинен знати: правила користування і внутрішнього розпорядку в готелі; прейскуранти цін на номери, місця та платні послуги у</p> | <p>Повна загальна середня освіта та індивідуальна підготовка. Без вимог до стажу роботи. Для готелів, які</p> |

| | | | |
|------------------------------|--|---|--|
| | <p>послуги, що надаються в готелі, приймає замовлення на ці послуги, контролює своєчасність і якість їх виконання. За дорученням адміністратора веде журнал обліку громадян України та іноземців, реєструє заявки на бронювання номерів (місць). Повідомляє адміністратору оперативні дані про номери (місця), що звільняються. Наглядає за порядком у вестибюлі. Забезпечує виконання діючих правил користування і внутрішнього розпорядку у готелі. Дає інформацію особам, які проживають у готелі, з різних питань. Виконує у разі відсутності адміністратора його функції.</p> | <p>готелі; правила прийому та обслуговування громадян України та іноземців; розміщення і час роботи всіх служб готелю; порядок ведення журналів обліку осіб, які проживають у готелі, бронювання номерів (місць), складання відомості обліку руху номерів і місць, реєстрації національних документів іноземних громадян; порядок розрахунків з особами, які проживають у готелі; правила протипожежного захисту.</p> | <p>обслуговують іноземних громадян, володіння однією з іноземних мов в обов'язі спеціальних курсів.</p> |
| <p>Покоївка 1-го розряду</p> | <p>Прибирає та утримує в чистоті номери готелю, санвузли та інші закріплені за нею приміщення. Змінює постільну білизну, рушники і туалетні речі після кожного виїзду мешканця, а в разі тривалого проживання - у терміни, передбачені Правилами користування готелями та надання готельних послуг, прибирає ліжка.</p> <p>Здійснює генеральне прибирання номерів і приміщень згідно з прийнятою технологією та періодичністю. Приймає замовлення від мешканців на побутові послуги та забезпечує їх своєчасне виконання. У разі виявлення зіпсованого мешканцями майна та обладнання готелю, інформує про це чергового на поверсі. Стежить за своєю зовнішністю. Додержується правил безпечного виконання робіт із застосуванням електроприладів, драбини тощо.</p> | <p>Повинна знати: Правила користування готелями та надання готельних послуг; правила внутрішнього розпорядку в готелі, технологію і періодичність прибирання номерів і приміщень загального користування готелю; розташування місцевої запірної арматури і протипожежного обладнання; правила і норми охорони праці і виробничої санітарії.</p> | <p>Базова або неповна базова загальна середня освіта. Короткостроков е виробниче навчання або інструктаж. Без вимог до стажу роботи.</p> |

| | | | |
|-------------------------------|---|---|--|
| <p>Покоївка 2-го розряду</p> | <p>Зустрічає і розміщує гостей. Здійснює щоденне, поточне і генеральне прибирання номерів і закріплених за нею приміщень загального користування згідно з прийнятою технологією і періодичністю. Змінює постільну білизну, рушники і туалетні речі після кожного виїзду мешканця, а в разі тривалого проживання - у терміни, передбачені Правилами користування готелями та надання готельних послуг, прибирає ліжка. Приймає замовлення від мешканців на побутові послуги та забезпечує їх своєчасне виконання. У разі несправності меблів, телевізора, холодильника, радіоприймача, телефонного апарата, освітлювальних приладів, сантехнічного та іншого обладнання номерів подає заявку черговому на поверсі або адміністратору для проведення ремонту відповідними спеціалістами. У разі виявлення зіпсованого мешканцями майна та обладнання готелю інформує про це чергового на поверсі. Стежить за своєю зовнішністю. Дотримується правил і норм безпечного виконання робіт із застосуванням електроприладів, драбини тощо.</p> | <p>Повинна знати: правила користування готелями та надання готельних послуг; правила внутрішнього розпорядку в готелі, правила приймання та обслуговування громадян; технологію і періодичність прибирання номерів і приміщень загального користування; прейскурант цін на послуги; нормативи обладнання номерів; правила користування електроприладами і протипожежним обладнанням; розміщення місцевої запірної арматури і протипожежного обладнання; правила і норми охорони праці і виробничої санітарії.</p> | <p>Базова або неповна базова загальна середня освіта. Одержання професії безпосередньо на виробництві. Підвищення кваліфікації. Стаж роботи за професією покоївки I розряду - не менше 0,5 року.</p> |
| <p>Прибиральник територій</p> | <p>Підмітає проїжджу частину доріг і тротуарів вулиць, чистить їх від снігу й льоду, посипає піском. Копає і прочищає канали для стоку води. Очищує від снігу і льоду пожежні колодязі для вільного доступу до них. Поливає вулиці, тротуари; зелені насадження, клумби і газони. Періодично промиває і дезінфікує вуличні урни, очищає їх від сміття. Наглядає за санітарним станом та обслуговуванням території.</p> | <p>Повинен знати: санітарні правила щодо утримання вулиць, правила безпеки під час виконання прибиральних робіт.</p> | <p>Середня загальна освіта чи неповна середня освіта без вимог до стажу роботи.</p> |

| | | | |
|---|---|---|--|
| <p>Прибираль- ник службових приміщень</p> | <p>Здійснює прибирання службових приміщень, сходів, коридорів на закріпленій території. Видаляє пил із меблів, килимових доріжок і покриттів, підмітає і миє підлогу вручну чи із застосуванням миючих електропристроїв, миє стіни, перила, вікна та ін. Прибирає сміття зі смітників і розставляє урни на свої місця. Отримує обтиральний матеріал, миючі та дезінфікуючі засоби. Збирає сміття і харчові відходи, транспортує їх до сміттєприймальників у встановлені місця. Дотримується санітарно-гігієнічних вимог при прибиранні приміщень, застосовує засоби для миття, чищення та дезінфекції. Утеплює вікна й двері, готує приміщення до зимового періоду.</p> | <p>Повинен знати: існуючі норми з прибирання площі службових приміщень на одного працівника і закріплені за ним для прибирання приміщення; призначення і правила експлуатації пристроїв та електрообладнання, які застосовуються для прибирання службових приміщень; вимоги щодо вологого і сухого прибирання службових приміщень; правила експлуатації санітарно-технічного обладнання; призначення і концентрацію миючих і дезінфікуючих засобів; санітарно-гігієнічні вимоги до прибирання службових приміщень; правила внутрішнього трудового розпорядку підприємства; норми і вимоги з охорони праці, протипожежної безпеки та виробничої санітарії.</p> | <p>Середня загальна освіта чи неповна середня освіта без вимог до стажу роботи.</p> |
| <p>Кастелянша</p> | <p>Сортує одяг, білизну тощо, які були в користуванні, маркує їх, здає в пральню, на дрібний ремонт і прасування після прання. Бере участь у складанні актів на списання спеціального і санітарного одягу, взуття, білизни та інших речей, які стали непридатними. Отримує, перевіряє і видає спецодяг, спецвзуття, білизну, інвентар, що знімається (чохли, портъери та ін.), та запобіжні засоби.</p> | <p>Повинна знати: терміни носіння спеціального і санітарного одягу, взуття, білизни тощо, обміну і правила мітки; порядок отримання, видачі, зберігання і списання внаслідок зносу спеціального і санітарного одягу, взуття, білизни, запобіжних</p> | <p>На дану посаду призначається особа без висунення вимог до стажу роботи та освіти.</p> |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | <p>Веде облік і контроль за правильним використанням спецодягу, білизни тощо. Оформляє встановлену документацію.</p> <p>Кваліфікаційні вимоги. На посаду кастелянші призначається особа без висунення вимог до стажу роботи та освіти. Кастелянша призначається на посаду і звільняється з неї наказом керівника закладу відповідно до діючого законодавства України. Кастелянша безпосередньо підпорядковується керівнику свого структурного підрозділу.</p> | <p>пристосувань; порядок ведення встановленої документації.</p> | |
|--|---|---|--|

Соціологічне обстеження якості надання готельних послуг

АНКЕТА

При заповненні анкети, будь ласка, оцініть за 5-ти бальною шкалою дані критерії (5 – повністю задовольняє, 1 – зовсім не задовольняє) щодо якості та задоволеності надання послуг у готелі

| № п/п | Запитання | Бали |
|-------|--|------|
| 1. | На скільки задовольняє Вас розташування готелю? | |
| 2. | Оцініть інтер'єр готелю? | |
| 3. | На скільки задовольняє Вас харчування, що пропонується в ресторані готелі? | |
| 4. | У скільки балів Ви оцінити розваги закладу? | |
| 5. | У скільки балів Ви оцінити рівень комунікаційних навичок персоналу? | |
| 6. | Оцініть рівень обслуговування у готелі? | |
| 7. | На скільки Вас задовольняє асортимент додаткових послуг готелю? | |
| 8. | У скільки балів Ви оціните чистоту у готелі? | |
| 9. | На скільки Вас задовольняють ціни у готелі? | |

Додаткова інформація про гостя

| № п/п | Запитання з варіантами відповідей Потрібне підкреслити | Примітка |
|-------|--|----------|
| 1. | Чи часто Ви користуєтесь послугами готелів? - часто - постійно - рідко | |
| 2. | З чим пов'язано те, що Ви користуєтесь послугами саме цього готелю? - задовільні умови проживання - задовільне місцезнаходження - задовільна ціна - за рекомендацією | |

