

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

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Управління інноваційною діяльністю і сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: “Використання сучасних інструментів управління у галузі гостинності (на прикладі готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”)”

Виконав: студент IV курсу, групи БРС-41
спеціальності 241 “Готельно-ресторана справа”

(шифр і назва спеціальності)

Голик І. Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Паляниця В.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Стойко І.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Шерстюк Р.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Галушак О.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2023

АНОТАЦІЯ

Голик І. Р. “Використання сучасних інструментів управління у галузі гостинності (на прикладі готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”)”. Кваліфікаційна робота бакалавра (100 с., 16 рис., 11 табл., 29 літ. джерел) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2023.

Дана кваліфікаційна робота бакалавра присвячена обґрунтуванню теоретичних положень, розробленню науково-методичних і практичних рекомендацій з використання сучасних інструментів управління у діяльності підприємства галузі гостинності.

У розрізі обраної теми було розкрито теоретичні засади дослідження сучасних інструментів управління у діяльності підприємства галузі гостинності; досліджено сучасні інструменти управління у діяльності готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр; рекомендовано покращення використання сучасних інструментів управління у діяльності готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”.

Ключові слова: управлінська діяльність, управлінський процес, інструмент управління, сфера сервісу, сфера гостинності, ресторан, заклад ресторанного господарства, ресторанна діяльність, готель, гостинність, готельно-ресторанна індустрія, готельно-ресторанне господарство.

Практичне значення отриманих результатів. У процесі дослідження запропоновано використовувати на підприємстві сучасні інформаційні системи, а також реалізувати концепцію позиціонування ресторану у складі готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”, що приведе до покращення управлінських процесів, а також матиме позитивний вплив на рівень розвитку даного підприємства.

ANNOTATION

Golik I. R. "Use of modern management tools in the field of hospitality (hotel-restaurant complex "Ternozavr" as a case study)". Bachelor's thesis (100 pp., 16 fig., 11 table, 29 literary sources) in the specialty 241 "Hotel and restaurant business". – Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyuy. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2023.

This bachelor's qualification work is assigned to the introduction of theoretical provisions, the development of scientific and methodological and practical recommendations for the development of modern management tools for the operation of the reception of the living room.

In the context of the selected topic there was a theoretical ambush of the current management tools for the operation of the hotel room; the modern management tools have been completed for the duty of the hotel and restaurant complex "Ternozavr"; it is recommended to improve the use of current management tools at the activity of the hotel-restaurant complex "Ternozavr".

Key words: management business, management process, management tool, service sector, hospitality industry, restaurant, restaurant government, restaurant business, hotel, hospitality, hotel-restaurant industry, hotel-restaurant government.

Practical significance of taking away the results. At the process of completion, it was proposed to win on the management of modern information systems, as well as to implement the concept of positioning the restaurant at the warehouse of the hotel-restaurant complex "Ternozavr", which will lead to the reduction of management processes, as well as matime positive impact on the development of this enterprise..

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНА ЧАСТИНА. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГАЛУЗІ ГОСТИННОСТІ.....	9
1.1. Послуги підприємств готельно-ресторанного господарства як об'єкт управління й економічних досліджень.....	9
1.2. Ресурсне забезпечення та загальні засади управлінських процесів на підприємствах готельно-ресторанної сфери.....	21
2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКА ЧАСТИНА. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ “ТЕРНОЗАВР”.....	33
2.1. Загальна характеристика управлінської діяльності закладу сфери гостинності.....	33
2.2. Аналізування показників господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”.....	48
3. РЕКОМЕНДАЦІЙНО-РОЗРАХУНКОВА ЧАСТИНА. ПОКРАЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ “ТЕРНОЗАВР”..	55
3.1. Рекомендації з просування послуг і продукції закладу гостинності за допомогою сучасних інформаційних систем.....	55
3.2. Розроблення концепції позиціонування ресторану у складі готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”.....	73
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ..	83
4.1. Вплив електричного обладнання готельно-ресторанного господарства на безпеку життєдіяльності працівників.....	83
4.2. Організація охорони праці у готельно-ресторанному комплексі “Тернозавр”.....	87
ВИСНОВКИ.....	93
БІБЛІОГРАФІЯ.....	98

ВСТУП

Актуальність теми. У нових умовах господарювання проблеми використання сучасних інструментів управління закладів готельно-ресторанного господарства займають особливе місце у політиці держави. Багато у чому це пов'язано з соціальною спрямованістю сучасної трансформаційної економіки, підвищенням ролі нововведень у виробництві продукції харчування та надання готельних послуг, розширенням потреби у послугах готельної сфери та громадського харчування та посиленням вимог до їхньої якості. Сфера готельно-ресторанної діяльності у нашій країні представляє собою велику організаційно-господарську систему. Подальший її розвиток є важливим соціальним завданням, з вирішенням якого пов'язане задоволення життєвих потреб населення.

Зростаюча конкуренція між виробниками, вільне ціноутворення в поєднанні зі зростаючим рівнем саморегулювання підприємства змушують окреме підприємство зосереджувати свої зусилля на досягненні економічних цілей – підвищенні ефективності виробництва, максимізації прибутку та пошуку ринків збуту. Удосконалювання управління невиробничою сферою та функціонує у її межах ринку послуг вимагає впровадження прогресивних методів і прийомів, які дозволяють забезпечити адекватне задоволення потреб людини, соціальних груп і суспільства у цілому з урахуванням раціонального використання наявних ресурсів і вирішенням завдання максимально можливої збалансованості між попитом та пропозицією галузей послуг.

Перспективність на споживчому ринку сфери готельно-ресторанного бізнесу як складової сфери сервісу обумовлена, у першу чергу, поступовим зростанням рівня життя частини населення України. Дана обставина створює передумови для підвищення інвестиційної привабливості готельно-ресторанного бізнесу, появи нових підприємницьких структур, освоєння

регіональних ринків і розвитку супутніх, наприклад, ринку спеціалізованого устаткування для закладів готельно-ресторанного бізнесу (технічне оснащення машинами, спеціальним устаткуванням й інструментом, виробничо-господарським реманентом, транспортними засобами), ринку посередницьких послуг, ринку харчових продуктів, ринку тимчасового розміщення гостей тощо.

Досвід усіх промислово розвинених країн, накопичений ще у ХХ столітті, дозволяє зробити досить достовірний прогноз: подальший розвиток України, перехід до новітніх технологій епохи постіндустріального суспільства неминуче спричинить розширення сфери послуг, формування так званої сервісної економіки. Потреба у сучасних сервісних технологіях, що недостатньо задовольняється на сьогодні, у майбутньому зросте ще більше.

Для розвитку системи управління готельно-ресторанному закладу необхідно перейти від підходу впровадження одиничних управлінських рішень до системного підходу, що передбачає розроблення комплексу взаємопов'язаних управлінських рішень, націлених на підвищення ефективності як самого підприємства готельно-ресторанного господарства, так і його відносин у єдиному ланцюзі створення вартості.

Актуальність питань, пов'язаних з підвищенням ефективності та удосконалення управлінських процесів у діяльності підприємства готельно-ресторанної сфери, зумовили тематику даного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування теоретичних положень, розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій з удосконалення сучасних інструментів управління у діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети у роботі поставлено наступні завдання:

- дослідити послуги підприємств готельно-ресторанного господарства як об'єкт управління й економічних досліджень;

- розкрити сутність ресурсного забезпечення та загальні засади управлінських процесів на підприємствах готельно-ресторанної сфери;
- зробити загальну характеристику управлінської діяльності закладу сфери гостинності;
- сформулювати рекомендації з просування послуг і продукції закладу гостинності за допомогою сучасних інформаційних систем;
- обґрунтувати доцільність розроблення концепції позиціонування ресторану у складі готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”.

Об'єктом дослідження виступає діяльність сучасних підприємств готельно-ресторанного господарства та зокрема готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”, на прикладі яких вивчається механізм управління послугою та виробничими процесами, а також сукупність умов їх функціонування.

Предметом дослідження є сучасні інструменти управління у галузі гостинності та у діяльності конкретного підприємства готельно-ресторанної сфери, а також формування стратегічно орієнтованої системи управління, яка балансує інтереси суб'єктів підприємницької діяльності.

Методи дослідження. З метою вирішення поставлених у роботі завдань використано систему методів наукового дослідження, а саме: аналізування та синтезу (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); комплексного аналізування (при дослідженні рівня розвитку підприємства гостинності); аналітичних методів: порівняльного й економічного аналізування (для розрахунку основних показників управлінської та господарської діяльності, визначенні показників ефективності впровадження проєктних пропозицій).

Інформаційною базою дослідження є документи та матеріали органів державної влади та управління, законодавчі та нормативні акти, державні та міжнародні стандарти України, матеріали та дані періодичного друку,

монографічна й інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи бакалавра.

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

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій з покращення використання сучасних інструментів управління у діяльності підприємства готельно-ресторанної сфери. Зокрема, у роботі:

- запропоновано рекомендації з просування послуг і продукції закладу гостинності за допомогою сучасних інформаційних систем;
- розробити концепцію позиціонування ресторану у складі готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”.

Практичне значення отриманих результатів. У процесі дослідження запропоновано використовувати на підприємстві сучасні інформаційні системи, а також реалізувати концепцію позиціонування ресторану у складі готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”, що приведе до покращення управлінських процесів, а також матиме позитивний вплив на рівень розвитку даного підприємства.

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

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота бакалавра формується зі вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії. Загальний обсяг роботи – 100 ст., 11 табл. і 16 рис., бібліографія складається з 29 найменувань.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНА ЧАСТИНА

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГАЛУЗІ ГОСТИННОСТІ

1.1. Послуги підприємств готельно-ресторанного господарства як об'єкт управління й економічних досліджень

Здійснюючи господарську діяльність в умовах суспільного поділу праці, люди об'єктивно погоджують свої вчинки, дії. І економіка функціонує, як певна система, яка називається економічною та відноситься до типу більших систем.

Розвиток економіки сучасної України вніс істотні зміни у структуру господарювання. При цьому відтворювальні процеси ринкової економіки доцільно досліджувати й проектувати через взаємодію підсистем: ринок засобів виробництва, ринок праці; фінансово-кредитний ринок; ринок основних фондів і нерухомого майна населення й споживчий ринок [2, с. 28].

Економічна сутність споживчого ринку як об'єкта управління полягає у тому, що він, будучи частиною категорії “споживання”, виражає собою опосередкований процес задоволення потреб людини у товарах і послугах, які виступають результатами його господарської діяльності.

Дослідники, як вітчизняні, так і закордонні, опираються на наступні поняття терміну “споживчий ринок”:

- система економічних відносин між продавцями та покупцями, що складаються в процесі купівлі-продажу, за допомогою яких здійснюється обіг суспільного продукту;

- певний тип господарських зв'язків, відмітними ознаками якого є неопосередкована розподілом зв'язок між виробниками та споживачами,

вільний вибір партнерів, економічне змагання, гнучка система прямих і зворотних зв'язків;

- сфера товарного обміну, реалізації частини сукупного суспільного продукту, спрямованого на особисте споживання, в обмін на грошові доходи населення, у процесі якої проявляються властиві даному способу здійснення економічні відносини з приводу виробництва та споживання матеріальних благ.

Послуга – це самостійна економічна форма прояву праці, має особливу споживчу вартість, специфіка якої залежить від особливостей конкретної праці [29, с. 293]. Для правильного методичного розуміння сутності послуги та специфіки праці доцільно розглядати послугу з позиції діяльності та її результату. Діяльність у сфері послуг, також як і в будь якій іншій сфері, спрямована на певний предмет праці або людину. Однак сама праця виступає одночасно у двох функціях – діяльність, яка створює, і як своєрідна форма продукту. Перша функція властива всім, без винятку, видам людської праці, друга – лише праці в обслуговуванні. Двоїстий характер праці і визначає розподіл послуг на матеріальні та нематеріальні.

До матеріальних відносять послуги, які вимагають для свого здійснення прямих енергетичних, матеріальних витрат або зусиль, адекватних кількості, обсягу і якості цих послуг, тобто це послуги, що втілюються у матеріальних благах. Нематеріальними (чистими) прийнято вважати послуги, суспільна корисність яких неадекватна затracеним коштам і які втілюються у людині. Ці види послуг не відображають предметної форми та не існують самостійно поза виконавцем цих послуг, тобто корисні не як річ, а як діяльність.

Специфіка нематеріальних послуг проявляється у певних властивостях – невідчутність, невіддільність від джерела, несохраняемость, мінливість якості, основне з яких – її невловимий характер: послуга не має потребительной вартості в натурально-речовинній формі, а виявляє корисний ефект, який невіддільний від джерела й споживається безпосередньо у момент її надання

(Хаксевер К., Рендер Б., Рассел З, Мердик Р.). У результаті цього нематеріальна послуга не може накопичуватися в запас і її неможливо зберігати. Інша властивість послуги полягає в тому, що хоча послуга й спрямована на задоволення конкретних потреб, вона не змінює речовини природи, а створює умови для протікання торгового-виробничо-торговельного процесу або здійснення нормальної життєдіяльності людину.

Аналізуючи підходи різних авторів до трактування втримування категорії “послуга”, можна зробити висновок, що більшість визначень тісно взаємозалежні. Їхня відмінність укладається, по-перше, у тому, що автори характеризують послугу або як соціальне, або як економічне явище; в-других, різні трактування акцентують увагу або на процесі надання послуги, або на її результаті. На наш погляд, протиріччя обумовлені спробами дати складному феномену єдине визначення. Ми вважаємося, що послугу необхідно розглядати як соціальний феномен, організовану діяльність (суспільний феномен), об’єкт купівлі-продажу економічних відносин (економічний феномен) і об’єкт управління. Розглянемо сутність послуги більш ретельно [5, с. 84].

Таким чином, сфера послуг містить у собі діяльність по створенню та наданню як матеріальних, так і нематеріальних послуг виробничого або споживчого призначення.

Ми згодні з авторами, що розділили економіку країни на три сектори (Фішер А., Белл Д.), однак ці сектори не є повністю незалежними один від одного. Взаємодія між виробництвом і послугами є найбільш суттєвим: одне не може існувати без іншого. Взаємозв’язок між виробництвом і послугами значно сильніше тому простий взаємозв’язки, при якому один використовує результат іншого.

В Україні послуги за галузевою ознакою поділяються в відповідності з “Загальнодержавним класифікатором послуг населенню”, у якому виділено суспільне харчування разом з торгівлею та ринком. У даний документ

включені всі послуги (як платні, так і безкоштовні), які виявляються підприємствами й організаціями різних форм власності й індивідуальними виробниками, незалежно від форм і методів їх надання.

Нами представлена класифікація факторів, які впливають на формування послуг підприємств готельно-ресторанного господарства (рис. 1.1) [11].



Рис. 1.1. Класифікація факторів, які впливають на формування послуг підприємств готельно-ресторанного спрямування

Загальноекономічні фактори впливають на процеси, пов'язані з соціально-економічною сферою території, розвитком ринкових відносин, розвитком споживчого ринку та організацією торгівлі та ресторанного господарства.

Правові фактори впливають на обслуговування населення, так як всі регіональні рішення приймаються на основі державних рішень з урахуванням законів і підзаконних актів, нормативних актів, міністерств та відомств. Крім того, безпосередньо у регіоні приймаються рішення регіонального характеру відповідно до прав територій і органів місцевого самоврядування.

Соціально-демографічні фактори впливають на довкілля, рівень і якість життя. Вони визначають структуру платоспроможного попиту, політику розміщення підприємств ресторанного господарства, організацію обслуговування.

Фактори, обумовлені галузевою специфікою готельно-ресторанної діяльності (спеціалізація підприємств, форма розрахунку, методи обслуговування, цінова та товарна політика), впливають на якісні параметри обслуговування.

Усі перераховані вище фактори взаємозалежні і мають прямий або непрямий вплив на формування послуг ресторанного господарства.

Таким чином, розвиток послуг, що надаються підприємствами готельно-ресторанного господарства споживачам, у даний час характеризується постійно підвищувати якість послуг, що розвиваються під впливом конкуренції і змінюються смаків і потреб населення. Населення віддає перевагу тим підприємствам ресторанного господарства, де вони можуть отримати послуги, які сприяють економії часу і засобів, створюють комфортні умови для споживачів і дають гарантію якості споживаної продукції та послуг.

Можна стверджувати, що послуга є складним соціально-економічним феноменом, що лежить в основі людських взаємин і суспільного поділу праці; за певних умов може здобувати товарну форму й бути предметом цивільного

обороту [16, с. 28]. Враховуючи, що невід'ємною характеристикою послуги у всіх формах її прояву зізнається наявність корисного ефекту для іншої особи або осіб, послуга постає предметом споживання й об'єктом управління.

Ми пропонуємо наступні визначення категорії “послуга” у всіх розглянутих нами значеннях. Послуга як соціальний феномен представляє собою дію, що приносить допомогу, користь іншому. Послуга як суспільний феномен представляє собою результат трудової доцільної діяльності, що виражається в корисному ефекті, що задовольняє які-небудь потреби людину, групи людей, населення, держави, суспільства або організації. Послуга як економічний феномен – це благо у формі сукупності дій, спрямованих на задоволення потреби споживача, виконуване по індивідуальному або суспільному замовленню. Послуга як об'єкт управління є сукупністю умов, результату, процесу та часу формування комплексу благ або вигод, що приносять користь споживачу та спрямованих на задоволення його потреб, виконуваних по індивідуальному або суспільному замовленню [21, с. 103].

Стосовно до підприємницької діяльності у сфері готельно-ресторанного бізнесу розроблена технологія процесу ухвалення управлінського рішення про доцільність формування та розвитку господарських зв'язків з підприємствами-генераторами, що включає етапи: проектування (обґрунтування необхідності розширення сфери підприємницької діяльності на основі аналізування фінансово-господарської діяльності; оцінювання та відбір потенційних об'єктів для укладання договору про взаємодію на основі дослідження показників господарської діяльності підприємницької структури потенційного партнера); безпосередньої реалізації (ухвалення рішення про формування господарських зв'язків на основі аналізування фінансового стану потенційних партнерів й оцінювання перспектив взаємодії з даними господарюючими суб'єктами); контролю й коректування (ухвалення рішення про розвиток господарських зв'язків на основі оцінювання ефективності господарських зв'язків і прогнозування розвитку бізнесу на основі наявної інформації).

Управління – цілеспрямований вплив на систему та процеси, які покликано об'єднувати зусилля працівників для досягнення конкретних цілей організації [6, с. 78]. Процес управління – сукупність послідовних у часі операцій, заходів, з яких складається вплив керуючої системи на об'єкт управління (організацію). Система управління – сукупність взаємозалежних елементів, спосіб реалізації технології управління, що припускає вплив на об'єкт із метою зміни його стану й процесних характеристик. Ціль управління – ідеальний образ бажаного, необхідного й можливого стану системи, обумовлений поруч кількісних і якісних показників. Ситуація – стан керованої системи, оцінюваний щодо мети або вихідних, заданих параметрів. Проблема – протиріччя, неузгодженість у системі, яке може вивести її зі стану рівноваги й загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі. Інформація – відображення у свідомості людини навколишньої його дійсності, сукупність відомостей про стан керованої системи.

Організація розроблення управлінського рішення – упорядкування діяльності окремих підрозділів і окремих працівників у процесі розробки рішення. Організація здійснюється за допомогою регламентів, нормативів, організаційних вимог, інструкцій, делегування прав і відповідальності.

Технологія розроблення управлінського рішення – варіант послідовності операцій розробки рішення, обраний за критеріями раціональності їх здійснення, використання спеціальної техніки, устаткування, кваліфікації персоналу, умов виконання заходів.

Методологія управлінського рішення – логічна організація діяльності по розробленні управлінського рішення. Включає формулювання мети управління, вибір методів розроблення рішень, критеріїв оцінювання варіантів, складання алгоритму виконання операцій розробки рішень. Загальними методологічними підходами, використовуваними для аналізування методології управлінського рішення можна уважати:

раціоналістичний, поведінковий, системний, ситуаційний, процесний, кібернетичний, і синергетичний.

Методи розроблення управлінських рішень – це способи та прийоми виконання операцій, необхідних у процесі їх прийняття. До них належать способи аналізу, обробки інформації, вибору варіантів дій тощо.

Будь яка організація, починаючи з моменту свого виникнення, зустрічається з цілим рядом проблем, які можуть спровокувати небезпечну ситуацію, що супроводжується різким погіршенням показників діяльності: ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності обігових коштів, фінансової стабільності. Ринкові форми господарювання в умовах твердої конкуренції приводять до неспроможності окремих суб'єктів господарювання або їх тимчасової неплатоспроможності [20, с. 40]. Проблема подає інформацію, “ключ до міркування”. Потрібно ухвалити рішення, здатне змінити ситуацію, поліпшити стан організації.

Теорія управління має у своєму розпорядженні напрацьований комплекс понять, категорій і методів для комплексної оцінювання виробничо-господарської діяльності, ефективно організації процесу прийняття рішень на всіх рівнях управління [25, с. 64]. Системне аналізування дозволяє виявити доцільність створення або вдосконалювання організації, визначити, до якого класу складності вона ставиться, виявити найбільш ефективні методи наукової організації праці. З метою виявлення причин погіршення параметрів діяльності організації проводиться діагностування проблем.

Управлінські рішення повинні розроблятися менеджерами на науковому рівні управління, із застосуванням усього комплексу методів аналізу, діагностики, планування, моделювання й прогнозування. Ефективний керуючий – це компетентний фахівець, який уміє вчасно ухвалювати рішення, направляти й мотивувати персонал для їхнього виконання, планувати ресурсну базу, реалізовувати ефективні моделі поведінки, вибирати адекватний стиль керівництва практиці організацій щодня ухвалюється

величезна безліч рішень. Відбулася поломка офісного встаткування. Начальник відділу ухвалює рішення щодо ремонту. Виросла плінність персоналу. Начальник відділу розвитку персоналу ухвалює рішення впровадити нову систему підтримки працівників, що включає соціальний пакет і гнучку систему преміювання. З'явився новий конкурент і керівник маркетингової служби змушений скорегувати цінову політику. Таких прикладів можна привести безліч.

Усі ділові рішення можна розділити на два види – експертні й управлінські. Експертні рішення носять рекомендаційний характер і ухвалюються експертами, аналітиками, консультантами, тобто особами, які не мають владні повноваження, пов'язані з управлінням організацією. Наприклад, експертними є фінансові рішення про продаж або покупку цінних паперів, пропоновані керівникові компанії фінансовими аналітиками або консультантами по керуванню. Експертним рішенням можна вважати рекомендації відділу маркетингу про розробку нових товарів або про перехід компанії у зв'язку із загостренням конкурентної боротьби на інші ринки збуту або відкритті нових видів діяльності. На відміну від рішень експертів управлінські рішення ухвалюються керівниками, наділеними лінійними повноваженнями, тобто правом розпоряджатися ресурсами організації для досягнення її цілей.

Після того, як управлінське рішення прийняте, воно доводиться до виконавців в усній формі або попередньо оформляється у вигляді планів, бюджетів, інструкцій, наказів, розпоряджень й інших документів, обов'язкових для виконання [27, с. 46]. Вдалих менеджер відрізняється від невдалого менеджера якістю прийнятих рішень. Найбільш важливими для нього факторами є результат і ефективність. Результативність управлінських рішень визначається тем, наскільки ухвалене рішення відповідає вартості перед менеджером проблемі й тем, як він віднесе до її рішення.

Залежно від рівня управління міняється ступінь відповідальності й наслідку ухвалених рішень. Так, деякі керівники мають повноваження для прийняття рішень по фінансових, кадровим питанням, проблемам якості продукції (послуги). Наприклад, керівник організації може ухвалити рішення щодо закупівлі нового обладнання, зміні системи оплати праці, забезпеченні якості. Начальник відділу продажів ухвалює рішення щодо висновку договорів на реалізацію, проведенні рекламних акцій у рамках виділеного бюджету тощо.

У процесі розроблення рішень менеджери аналізують інформацію, здійснюють комунікації з керівниками інших рівнів управління, з безпосередніми виконавцями заходів, замовниками, продумують сценарії розвитку ситуації, проводять ділові наради, вибирають найкращу альтернативу.

Реальність управлінських рішень забезпечується наявністю можливостей для їхнього управління (підготовленість, якість обслуговування споживачів, оснащеність необхідним торгово-технологічним устаткуванням). Реальність управлінських рішень гарантується глибоким і всебічним вивченням стану можливостей не тільки об'єктів управління, але й зовнішнього середовища.

Управлінські рішення повинні мати цільову спрямованість, тобто відповідати цілям, поставленим перед підрозділом керованого об'єкта, діяльності якого стосується дане рішення або об'єкта у цілому [27, с. 52]. У процесі виробничо-торговельної діяльності перед керівниками підприємств готельно-ресторанного господарства виникають завдання різної важливості: головні завдання, пов'язані з більш повним задоволенням потреб населення у різноманітному та раціональному харчуванні, підвищенням якості продукції й обслуговування; другорядні, що відносяться до організації різних сторін діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери, будь якою частиною процесів і явищ. Цільова спрямованість управлінського впливу на об'єкт

управління передбачає необхідність вирішення часток, другорядних завдань, виходячи з рішення головних. Управлінське рішення повинно мати кількісну та якісну визначеність залежно від поставленого завдання. Наприклад, рішення, прийняте керівником підприємства, передбачає заміну ручної праці на окремих операціях на виробництві, у складах – механізованим. Результати виконання даного заходу можуть бути охарактеризовані якісно (полегшення праці працівників, покращений санітарно-технічний стан підприємства) і кількісно (відбулося підвищення загальної продуктивності праці за рахунок зменшення числа працівників, зайнятих раніше ручною працею).

Ефективність управлінського рішення припускає у кожному конкретному випадку його прийняття та вибір оптимального варіанту з урахуванням критерію оцінювання ефективності [6, с.84]. У багатьох випадках критерії оцінювання обирають із ряду кількісних показників – найменші витрати, найвища продуктивність, ефективне використання основних фондів тощо. Крім того, використовуються якісні показники: якість праці, продукції, обслуговування, умови праці, вплив прийнятого рішення на авторитет керівника, оцінювання варіантів рішень підлеглими, а також вищими керівниками тощо. Критерії оцінювання ефективності рішень повинні найбільше повно відображати результати, бути досить простими й конкретними.

Управлінське рішення повинно задовольняти вимозі правочинності. Правочинності кожного керівника у межах його службових обов'язків полягає, як правило, у можливості розпоряджатися трудовими, матеріальними, грошовими й іншими ресурсами з метою досягнення заданих результатів. Порушення цієї правочинності, тобто прийняття рішень, не відповідних до прав, звичайно призводить до невиконання цих рішень. Управлінські рішення виробляються відповідно до повноважень лінійних керівників, колегіальних органів, що ухвалюють ці рішення. Виконання даного вимоги забезпечується розробкою положень про органи управління, відділах, посадових інструкцій.

Вимога законності управлінського рішення полягає у тому, щоб рішення не суперечило діючим державним і відомчим законоположенням, наказам, нормативам, стандартам, інструкціям й іншим документам. Працівники апарату управління підприємств і організацій ринку ресторанного бізнесу, діяльність яких пов'язана з виробленням управлінських рішень, зобов'язані добре знати постанови та закони, господарські нормативні акти, постанови та накази керівників вищих організацій, стосовно до специфіки вирішуваних питань.

Кожне управлінське рішення має не тільки економічні, але й соціальні, політичні наслідки, нехтування якими може призвести до значного зниження очікуваного від його прийняття ефекту [6, с. 91]. Управлінські рішення повинні носити комплексний характер. Якість управлінських рішень визначається також своєчасністю (рішення необхідно прийняти саме у той момент, коли це вимагає виробнича ситуація) властивостями, що стимулюють (рішення повинно передбачати моральне та матеріальне стимулювання виконавців), гнучкістю (при збереженні загальної цілеспрямованості воно повинне піддаватися зміні), конкретністю втримування (точне визначення складу й послідовності виконання), єдністю й погодженістю (несуперечністю), повнотою, стислістю й чіткістю викладу.

Важливе значення у процесі прийняття рішень мають умови їх прийняття: право прийняття рішень, повноваження, обов'язок ухвалювати рішення, відповідальність за ухвалені рішення, компетентність у розв'язуваних питаннях.

Діяльністю підприємств і організацій громадського харчування керує лінійний персонал, наділений правом прийняття рішень. В організаційній структурі управління громадським харчуванням це генеральний менеджер, господарської організації основної ланки, начальник управління торгівлі (громадського харчування), а також їх заступники. Функціональні служби лише беруть участь у підготовці прийняття рішень.

Право прийняття рішень обумовлює обов'язковість їх виконання. Із правом прийняття рішень взаємозалежні питання повноважень, під яким розуміються границі, у межах яких той або інший керівник має право ухвалювати рішення. Керівник, наділений правом і повноваженням прийняття рішень, у ситуації, що вимагає рішень, зобов'язаний його ухвалювати.

Відповідальність за виконання рішень повинна бути строго регламентована. Нести її повинен той, кому належить право повноваження, і хто зобов'язано ухвалювати рішення. За всі рішення колегіальних органів відповідальність несе їхній керівник (єдиноначальник) організації, підприємства або відповідного підрозділу. У зв'язку із цим усі рішення колегіальних органів (виробничих нарад, кулінарних рад) набувають чинності лише після затвердження відповідним керівником.

1.2. Ресурсне забезпечення та загальні засади управлінських процесів на підприємствах готельно-ресторанної сфери

Розвиток управління завжди опирається на конкретний потенціал, який є джерелом і гарантом розвитку [1, с. 29]. Для набуття нової якості (а саме вона й визначає розвиток) необхідні ресурси.

Однак розвиток обумовлюється не тільки наявністю ресурсів, але і їх розподілом, використанням і поповненням. Усе це у своїй сукупності й характеризує поняття потенціалу управління (табл. 1.1) [6, с. 99].

Управлінню, у тому числі, і підприємств готельно-ресторанного бізнесу, необхідні наступні види ресурсів: людські (персонал управління), матеріальні (тут провідну роль відіграє комп'ютерна техніка), інформаційні й фінансово-економічні ресурси. Ці ресурси існують у часі та просторі, саме їхнє існування визначається часом і простором. Без обліку цього фактору неможливе поняття потенціалу управління.

Розвиток управління: рух ресурсів, зростання потенціалу

Ресурси управління: склад і рух		
Ресурсні характеристики управління	Фактори руху ресурсів	
Наявність ресурсів	Людські ресурси	Час
	Матеріальні ресурси	
	Інформаційні ресурси	Простір
	Фінансово-економічні ресурси	
Розподіл ресурсів	Співвідношення ресурсів	
	Мета (проєкти)	
	Пріоритети	
	Функції	
Використання ресурсів	Нормативи (обмеження)	
	Функції	
	Стимули	
	Пріоритети	
Поповнення ресурсів	Мета	
	Структура	
	Обсяг (величина)	
	Можливості	

Кожний з видів ресурсів має життєвий цикл, тривалість функціонування й можливого використання, кожний з ресурсів має певний варіант розміщення в просторі. Простір і час самі виступають у якості ресурсу управління, тому що якщо немає приміщення, неможливо мати комп'ютерну техніку, розмістити для роботи персонал управління, якщо немає часу для обробки певних обсягів інформації, скорочуються інформаційні ресурси. Саме тут виникає проблема економії часу, саме тому й треба заощаджувати час, що воно непоправний ресурс управління, а не тільки сфера існування всіх інших ресурсів.

Розподіл ресурсів припускає встановлення необхідного їхнього співвідношення, яке визначається метою управління [7, с. 88]. У розподілі ресурсів завжди існують пріоритети, і вони також визначають потенціал

управління. Часто зустрічаються пріоритети людини й техніки. На цьому будується або технократичне, або соціально орієнтоване управління. Але розподіл ресурсів – це ще не їх використання, хоча у розподілі вже закладається певний варіант використання ресурсів. У використанні ресурсів головну роль відіграють нормативи, функції, стимули й пріоритети.

Під матеріальними ресурсами підприємства громадського харчування розуміються всі створені людиною засоби виробництва (які, отже, самі є результатом виробництва). До складу матеріальних ресурсів підприємства готельно-ресторанного бізнесу входять основні фонди й обігові засоби підприємств.

Під людськими або трудовими ресурсами слід розуміти працівників усіх категорій, жива праця яких інтегрована у загальні працезатрати організації, на оплату яких витрачаються кошти, що враховуються, підприємства й / або який пов'язаний з виконанням функцій по керуванню цією працею.

Фінансово-економічні ресурси – ресурси, необхідні для нормального функціонування підприємства, доцільно розміщені й ефективно використовувани, характеризуються фінансовими й економічними взаєминами з іншими юридичними й фізичними особами, платоспроможністю та стабільністю [1, с. 46]. Забезпеченість фінансово-економічними ресурсами характеризує фінансовий стан підприємства, тобто здатність підприємства фінансувати свою діяльність.

У сучасних трансформаційних відносинах усі підрозділи підприємства громадського харчування потребують різноманітної аналітичної інформації про зовнішнє середовище [11]. Інформація для прийняття важливих управлінських рішень повинна бути повною й у той же час максимально концентрованою. Цим критеріям задовольняють, наприклад, інформаційні довідки про постачальників, клієнтів, партнерів.

Ефективність використання інформаційних ресурсів підприємства громадського харчування складно оцінити, оскільки рідко можна визначити

розмір прибутку від використання інформаційних ресурсів. Побічно оцінювання ефективності використання інформаційних ресурсів можна дати, оцінивши основний показник роботи підприємства - рентабельність усього капіталу. Але таке оцінювання буде неповною. Тут доцільно скористатися методами експертного оцінювання. Використання ресурсів управління – це залучення їх у певному порядку у процес управління, і тут також можуть бути пріоритети й стимули. Це залучення визначається функціями управління, їх складом і взаємодією в процесі управління. Використання ресурсів припускає також і необхідні обмеження, які призначені для підтримки певних співвідношень, збереження резервів, що є важливим чинником ресурсного забезпечення управління.

Ресурси витрачаються, убувають, зменшуються у будь якій діяльності людини, у тому числі, у процесах управління. Тому необхідно поповнення ресурсів. Воно визначається метою управління, структурою ресурсів, обсягом і величиною й можливостями поповнення. Але використання ресурсів – це ще не ефективність управління. Ефективність виникає тоді, коли використання ресурсів дає найкращий результат, коли ресурси й результат управління виявляються порівнянними.

Будь яка діяльність людини має три основні характеристики: витрати зусиль, ресурсів або енергії, час, віддане діяльності, і результат у вигляді зробленого продукту або послуги або комплексу діяльності (таким комплексом діяльності є вплив). Але це найпростіші характеристики, користуючись якими дуже важко побудувати раціональний варіант діяльності. Можна затратити багато зусиль і одержати незначний результат, можна затратити мало зусиль і одержати очікуваний результат, але при цьому затратити стільки часу, що цінність результату стає малою, губиться своєчасність очікуваних результатів. От чому у практиці управління діяльністю й оцінювання діяльності існують показники, які є синтетичними, тобто побудованими на порівнянні найпростіших показників і необхідності їх

порівняння. Це показники інтенсивності діяльності, ефективності й продуктивності, які прийнятні для оцінювання будь-якої діяльності, у тому числі й діяльності, яку ми розглядаємо (рис. 1.2) [6, с. 105].

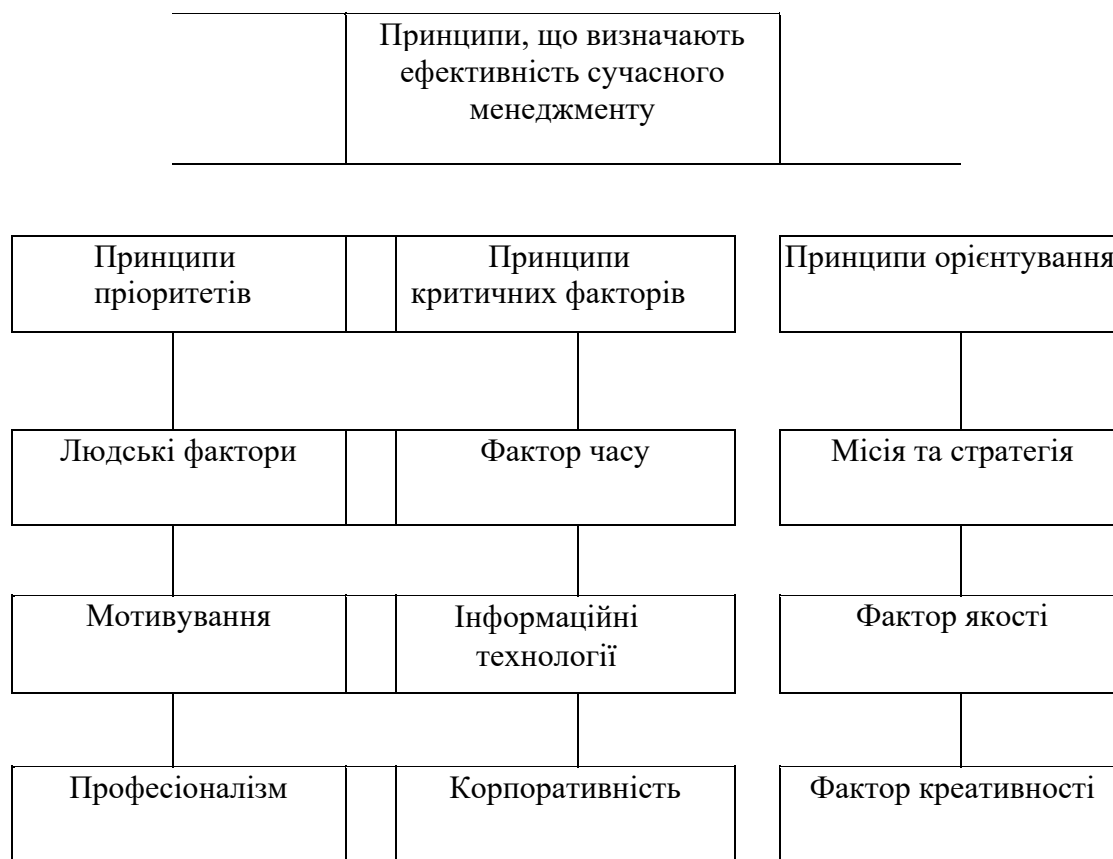


Рис. 1.2. Принципи ефективного менеджменту

Ефективність – це є порівняння витрачених зусиль, ресурсів або енергії на досягнення певних результатів. Основними факторами ефективності є три групи факторів: використання ресурсів, фактор часу й цілеспрямованість управління [1, с. 54].

Перший фактор характеризує структуру, якість ресурсів, їх економію в процесах управління й можливість поповнення й нагромадження.

Другий фактор відображає своєчасність рішень, економію часу, використання нових технологій і потенціал персоналу, здатного вирішувати проблеми досить оперативно й професійно.

Третій фактор відображає реальність і значущість мети, відповідно до якої й розглядається результат діяльності менеджера, його стратегію, облік ринкових процесів економічного розвитку.

Таким чином, будь яке управління, будучи видом діяльності людину, оцінюється найпростішими й складними показниками. До найпростіших показників ставляться витрати зусиль або ресурсів, час, результат. Але ці показники можуть суперечливо характеризувати управління: можна одержати гарний результат, але затратити на це занадто багато часу.

Для того, щоб забезпечити ефективність управління, необхідно її оцінювати. Оцінювання носить визначеність, показує тенденцію, дозволяє здійснювати аналізування управління за критерієм ефективності та визначати основні фактори, від яких залежить ефективність управління.

Можна робити оцінювання ефективності управління, опираючись на економічні показники величини ресурсів й економічного підсумку діяльності фірми за певний проміжок часу [5, с. 92]. Але у сучасних умовах існує потреба оцінювати соціально-економічну ефективність, яка припускає результат управління з урахуванням соціальних наслідків діяльності фірми, наприклад, екологічні наслідки або вплив зробленого продукту на якість життя.

Дуже популярні останнім часом оцінювання ефективності за критеріями динаміки розвитку фірми, тенденціями продуктивності. У цьому випадку в якості результату управління розглядаються темпи зростання продуктивності, якість праці, інноваційний потенціал фірми.

Результат управління можна розглядати як безпосередній і опосередкований, кінцевий. Безпосереднім результатом управління або дії менеджера є управлінське рішення. Але це результат, який важко оцінити й виділити в якості певного показника. Якщо згадати, що управління погодить спільну діяльність людей відповідно до загальної мети, то в якості безпосереднього результату управління можна розглядати ступінь погодженості дій, яка включає не тільки організацію спільної діяльності, але й

соціально-психологічну атмосферу, професіоналізм, економію часу. Ці фактори можна оцінити за допомогою тестування й розглядати як безпосередній результат управлінської діяльності.

Сьогодні виникла потреба управління процесами розвитку управління, а для цього необхідні оцінювальні показники складного типу, показники порівняння [6, с. 120].

Коректного оцінювання ефективності управління поки ще немає, але це не означає, що неможливо сьогодні вирішувати проблеми підвищення цієї ефективності.

Методи управління – це способи впливу на управління комерційними процесами й діяльністю підприємства. Вони поділяються на адміністративні, організаційні, економічні й правові.

Адміністративні методи визначаються сферою діяльності й конкретними умовами торговельного підприємства. Необхідно враховувати й альтернативні варіанти управління, вибір і реалізація яких визначається передбаченням цільових результатів підприємства.

Організаційні методи засновані на організаційному й організаційно-розпорядчому, методичному та нормативному забезпеченні.

Економічні методи у своєму визначенні опираються на взятий курс і економічну стратегію підприємства, його потенційні ресурси, економічне становище ринку. Сукупність економічних елементів – це вихідні позиції в керуванні комерційною діяльністю підприємства.

Правові методи орієнтовані на використання правового механізму, який базується на прийнятих правових і законодавчих актах нормативах, що відповідають, і положеннях. Названі методи управління не виключають один одного, а реалізуються у взаємодії.

Управління – процес планування, організації, мотивування та контролю. Управління комерційною діяльністю – управління перерахованих функцій на

підсистемах комерційної діяльності. На рис. 1.3 представлений взаємозв'язок основних функцій з підсистемами комерційної діяльності.

Підсистеми комерційної діяльності	Товарні й сировинні запаси, асортименти	Закупівля товарів і сировини	Збут і реклама
Функції управління			
Планування	Розробка планів за обсягом запасів й асортиментному переліку.	Розробка планів по обсягах закупівель, доставці, розміщенню й зберіганню.	Оцінювання конкурентів. Розроблення планів заходів щодо збуту та реклами. Економічні розрахунки витрат.
Організація	Розширення або зміна асортиментного переліку.	Пошук постачальників. Здійснення закупівель товарів і сировини.	Організація споживання продукції. Заходу щодо реклами.
Мотивація	Установлення й визначення системи мотивації, виконання умов контрактів, система заохочень.		
Контролювання	Визначення відповідності кількості запасів нормі.	Контролювання над зберіганням і використанням товарів і сировини.	Контролювання над умовами праці, економічними результатами, інформацією про конкурентів

Рис. 1.3. Взаємозв'язок функцій управління та підсистем комерційної діяльності готельно-ресторанного господарства (складено автором)

Планування – одна з найважливіших функцій управління комерційною діяльністю підприємства. Планування закупівель, товарних і сировинних запасів і продажів пов'язане з динамікою торговельних процесів і сприяє досягненню поставлених комерційних цілей підприємства. У планах відображається втримування робіт, установлюється персональна відповідальність за їхнє виконання, намічаються строки й визначаються методи контролю й аналізування ефективності виконання завдань.

Сутність організації як функції управління полягає в упорядкуванні, узгодженні, регламентуванні дій виконавців, що беруть участь у процесах закупівлі, продажу та просуванні товарів до споживача. Організація включає також поточні управлінські рішення, накази, розпорядження, інструкції, створені та прийняті суб'єктами управління.

Мотивація – це процес спонукання кожного співробітника й усіх членів колективу для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації.

Під контролюванням мається на увазі активне спостереження за виконанням управлінських впливів. Контролювання разом з обліком інформує про результативність торговельних процесів і служить коштом коригувального впливу з боку органів управління.

На великих підприємствах у процесі управління комерційною діяльністю реалізується така функція, як економічне аналізування показників комерційної діяльності.

Сучасному підприємству готельно-ресторанного господарства слід розглядати питання вдосконалювання системи традиційних фінансових показників для приведення їх у відповідність з більш важливими для розвитку організації цілями. Крім того, для більшості працівників підприємства мета їх діяльності, описана за допомогою нефінансових показників, буде більш ясною та переконливою. Саме такі показники використовуються у стратегічних картах. Стратегічні карти – це спосіб узгодження цілей діяльності та контролю над їхнім досягненням. Використання нефінансових показників для опису діяльності підприємства готельно-ресторанної діяльності не можна назвати чимось зовсім новим. Відмінність полягає у тому, що стратегічні карти містять систему ретельно відібраних показників (нечисленних, але достатніх для виконання контрольних функцій) і що ця система показників використовується для реалізації й пропаганди погодженої концепції стратегічного розвитку організації. За змістом своєї назви, стратегічна карта являє собою інструмент досягнення оптимальної збалансованості безлічі

різних економічних факторів. Досягнення такої збалансованості при побудові системи управління і є стратегічною метою діяльності сучасного підприємства готельно-ресторанної діяльності.

Система управління – сукупність взаємозалежних елементів, дій, що визначають реальність управлінської діяльності економічного суб'єкта [7, с. 90]. Система управління показує взаємозв'язок основних категорій управління, які, з одного боку, характеризують самостійні елементи управління, а з іншого сторони – тісно взаємозалежні й підлеглі один одному частини загальної інтегруючої системи. Процес управління – послідовність дій, з яких формується вплив на керований об'єкт. Сутність процесу управління розглядається через взаємозв'язок елементів: визначення мети, оцінювання стану діючої системи управління, виявлення протиріч системи до мінливих умов зовнішнього середовища та, як результат, ухваленні управлінського рішення.

При формуванні управлінням готельно-ресторанним господарством можуть бути використані різні підходи. Це використання наявного потенціалу підприємств, які потенційно увійдуть в кластер та їх інноваційної активності; орієнтація на задоволення внутрішнього попиту, але і зовнішнього.

Організаційно-економічний механізм готельно-ресторанного господарства поєднує у собі просторові та часові характеристики та акцентує увагу на трьох видах відносин та взаємозв'язків, а саме:

- відображення сукупності властивостей, що накопичила система в момент її створення, і таких, що створюють передумови для її майбутнього інтенсивного розвитку;
- відображення рівня застосування на практиці і використання наявної бази ресурсів;
- орієнтування на майбутній розвиток з розширенням та удосконаленням функціональних можливостей.

Ефективність формування та впровадження якісного обслуговування

пов'язана безпосередньо з якістю управління готельно-ресторанним господарством [9, с. 67]. У зв'язку з цим, удосконалення кадрових консалтингових послуг у сфері готельно-ресторанної діяльності постає актуальним завданням, що має постійне практичне значення.

Комплексна цільова програма управління готельно-ресторанним господарством визначає поведінку об'єктів системи та процедуру прийняття ними управлінських рішень, відповідний концептуальний підхід представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Концептуальний підхід до управління готельно-ресторанним господарством у національній економіці (складено автором)

Механізм управління організаційно-економічним розвитком готельно-ресторанного господарства включає в себе процес цілеспрямованого впливу на складові економічного, кадрового та ресурсного, інформаційного та інших потенціалів з метою нарощування та максимальної реалізації існуючих економічних можливостей. Реалізація процесу управління відбувається за допомогою координації держави та внутрішнього управління підприємства (менеджменту).

Головною ціллю комплексної цільової програми управління готельно-ресторанною сферою є максимально позитивні економічні, фінансові, кадрові зміни у становищі розвитку готельно-ресторанного господарства та сфери туризму [12]. Комплексна цільова програма управління готельно-ресторанним господарством і туризмом створюється з метою визначити їх важливу роль в формуванні національної економіки країни. Важливим аспектом при здійсненні КЦП розвитку туризму є застосування певних методик, що дозволять виявити сучасний стан туристичної індустрії і на цьому етапі особливого значення набуває метод аналізу, що дозволить провести багатовимірне статистичне дослідження. Цей метод дозволяє класифікувати досліджувані об'єкти відповідно певним характеристикам. Для цього вводяться відповідні показники, що характеризують певну міру близькості об'єктів за всіма класифікаційними параметрами.

Метод аналізування досліджує схожі між собою групи суб'єктів та визначає прийнятні концептуальні схеми щодо згрупування об'єктів відповідно до певних ознак. Ефективність здійснення методу аналізування залежить від правильно сформульованих критеріїв за допомогою яких здійснюється оцінювання об'єктів відповідно до певних показників, які обирають, щоб провести ретельний багатовимірне статистичне аналізування. Сьогодні територіальне управління України потребує суттєвої зміни його структурно-організаційних форм. Галузево-територіальне уявлення про структуру економіки, запозичене з минулого століття, є безнадійно застарілим.

2. АНАЛІТИЧНО-ДОСЛІДНИЦЬКА ЧАСТИНА

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ

У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

“ТЕРНОЗАВР”

2.1. Загальна характеристика управлінської діяльності закладу сфери гостинності

Заклад готельно-ресторанного спрямування представляє собою готельно-ресторанний комплекс “Тернозавр”, а саме – комбінацію засобів малого розміщення та закладу української та європейської кухонь. Інтер’єр закладу (банкетний зал, що розрахований на 220 осіб) представляє собою затишну, домашню атмосферу, стилістично виконану у національному стилі. Вишукані страви від шеф-кухаря представлені в оригінальній подачі, традиційні страви – у сучасній інтерпретації. Номерний фонд готелю становить шістдесят номерів різних категорій. Готель надає наступні послуги: розміщення проживаючих на термін, не менше однієї доби, ранкове харчування, Інтернет, телебачення, душ, користування телефоном, міні-баром, трансфер, щоденне прибирання номера та зміна рушників, прання особистих речей, кондиціонер і обігрівач по необхідності, фен, користування столовими приладами, нитками, окропом і питною водою. Невеликого розміру, однак даний готель є високого рівня, що пропонує гостям не тільки широкі можливості для організації та проведення ділових заходів, але й захоплюючий повноцінний відпочинок.

У вечірній час ресторан запрошує професійних музик. Для перегляду спортивних матчів у розпорядженні закладу є відео-проектор. Крім того, у готельно-ресторанному комплексі “Тернозавр” проводяться весілля кількістю понад 200 гостей. При прийомах і весіллях використовуються столи

аперетивів. При оформленому замовленні надаються послуги з організації весільного транспорту, флористів, додаткове оформлення залу, фото відеозйомка, ведучі. Проводяться дитячі свята, запрошуються артисти. Також проводиться декор столів. Надається також можливість замовлення будь якої шоу програми або живої музики.

Аналізування стану та розвитку ресторанного господарства України в цілому і у місті Тернопіль зокрема підтверджує об'єктивну необхідність ретельного вивчення управління підприємствами, а також визначення ефективності окремих підприємств. Оптимізація управління ресторанного господарства вимагає виявлення загальних підходів до оцінювання рівня ефективності та управління нею на різних підприємствах. Звідси, необхідність оцінювання підприємств ресторанного господарства з метою розробки наукових і методичних рекомендацій з вироблення стратегії розвитку галузі.

Найпоширенішими типами підприємств ресторанного господарства на території Тернопільської області є: ресторани, бари, кафе, підприємства швидкого обслуговування, закусочні, їдальні. Для оцінювання ефективності діяльності підприємств згідно з відомою методикою були визначені невідомі коефіцієнти a_i , b_i , c_i , що відображають значимість кожного показника на всіх етапах розрахунків:

- ефективність використання ресурсів;
- результативність діяльності підприємства громадського харчування;
- конкурентне положення підприємства;
- якість виробничої діяльності;
- якість сервісу;
- якість обслуговування.

Для обчислення кожного коефіцієнта значущості всередині блоку був застосований метод експертних оцінок. В якості експертів були задіяні керівники і фахівці підприємств ресторанного господарства Тернополя. Вони дослідно-статистичним шляхом відобразили (у відсотках) значимість кожного

показника в межах блоку. Відповідно, сума всіх коефіцієнтів всередині блоку повинна дорівнювати 1.

Поведемо розрахунок комплексного коефіцієнта економічної ефективності підприємства ресторанного господарства:

1. Розрахунок коефіцієнта по 1 блоку “Ефективність використання ресурсів” на підприємстві ресторанного господарства:

$$E_p = 0,32 I_{(B)} + 0,28 I_{(Ф)} + 0,40 I_{(OC)}$$

2. Розрахунок коефіцієнта по 2 блоку “Результативність діяльності підприємства ресторанного господарства”:

$$E_{прг} = 0,32 I_{(OOP)} + 0,30 I_{(R)} + 0,38 I_{(RBД)}$$

3. Розрахунок коефіцієнта по 3 блоку “Конкурентне становище підприємства”:

$$P_{кп} = 0,3 K_R + 0,55 K_{ц} + 0,15 K_{др}$$

4. Розрахунок комплексного коефіцієнта економічної ефективності підприємства ресторанного господарства ($K_{eepрг}$):

$$K_{eepрг} = 0,30 E_p + 0,35 E_{прг} + 0,35 E_{кп}$$

Поведемо розрахунок комплексного коефіцієнта соціальної ефективності підприємства ресторанного господарства:

1. Розрахунок коефіцієнта за першим блоком “Якість продукції” підприємства ресторанного господарства:

$$E_{яп} = 0,48 I_{(яп)} + 0,32 I_{(яА)} + 0,20 I_{(яА)}$$

2. Розрахунок коефіцієнта за другим блоком “Якість сервісу” на підприємстві ресторанного господарства:

$$E_{яс} = 0,51 I_{(яс)} + 0,29 I_{(яп)} + 0,20 I_{(чо)}$$

3. Розрахунок коефіцієнта за третім блоком “Якість обслуговування” на підприємстві ресторанного господарства:

$$E_{яо} = 0,41 I_{(АП)} + 0,38 I_{(рп)} + 0,21 I_{(рі)}$$

4. Розрахунок комплексного коефіцієнта соціальної ефективності підприємства ресторанного господарства ($CEП$):

$$K_{\text{сеп}} = 0,42 E_{\text{яп}} + 0,28 E_{\text{яс}} + 0,30 E_{\text{яо}}$$

Виходячи з запропонованої комплексного оцінювання ефективності підприємства ресторанного господарства, нами були виділені наступні рівні ефективності підприємства.

Абсолютно ефективне підприємство – це теоретична модель підприємства, яка на ринку використовує максимально продуктивно свій сукупний потенціал, пристосовуючи його до навколишнього середовища 1-0,99.

Високо ефективне підприємство – це господарюючий суб'єкт, який найбільш повно реалізує свою ринкову політику, займає на цьому ринку лідируюче положення, отримує найбільше визнання споживачів, здатний розвиватися в довготерміновому періоді. Його інтегральні показники економічної та соціальної ефективності 0,98 - 0,85.

Ефективне підприємство – це господарюючий суб'єкт, що займає на цьому ринку досить стійке положення, здатний протистояти конкурентним силам у сфері реалізації своїх інтересів і бути затребуваним протягом середньотермінового періоду (до 5 років). Його інтегральні показники економічної та соціальної ефективності 0,84 - 0,70.

Низько ефективне підприємство – це господарюючий суб'єкт, який не здатний активно протистояти конкурентам, не вносить істотні зміни в свою діяльність, низько рентабельне. Загроза витіснення його з ринку охоплює період від 1 до 3 років. Його інтегральні показники економічної та соціальної ефективності нижче 0,70 - 0,55.

Неефективне підприємство - не відповідає вимогам ринку, має низьку ефективність господарської діяльності, не має можливості розвиватися, знаходиться у зоні істотного господарського та комерційного ризику. Інтегральне оцінювання конкурентоспроможності нижче 0,55.

Отримані результати підтверджують універсальність методики та можливість її використання при розробленні стратегії розвитку ресторанного господарства та підприємства зокрема (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оцінювання ефективності підприємств ресторанного господарства Західного регіону України за 2022 р.

Тип підприємства ресторанного господарства	Кількість підприємств	Коефіцієнти ефективності							
		К _{ЕЕПР} Г	К _{СЕПР} Г	К _{ЕЕПР} Г	К _{СЕПР} Г	К _{ЕЕПР} Г	К _{СЕПР} Г	К _{ЕЕПР} Г	К _{СЕПР} Г
		0,99-0,85		0,84-0,70		0,70-0,55		Нижче 0,55	
Ресторани	32	11	5	21	27	-	-	-	-
Бари	29	3	2	17	14	9	10	-	3
Кафе	62	5	4	39	22	17	26	1	10
Разом	123	19	11	77	63	26	36	1	13

Аналізуючи підсумкові дані, можна зазначити, що найбільш високі коефіцієнти як соціальної, так і економічної ефективності спостерігаються у таких типів підприємств, як ресторан в центральній зоні Західного регіону.

Криза, яка сьогодні спостерігається, може призвести до серйозної реструктуризації ринку громадського харчування. Нічого схожого галузь харчування ще не переживала.

Подолання кризових тенденцій у ресторанному бізнесі можливі тільки за допомогою спланованої роботи. Латати дірки під час зниження попиту на послуги в індустрії гостинності практично не має сенсу. Кожен ресторатор зобов'язаний чітко розуміти, в якому сегменті ринку він знаходиться, і скласти “дорожню карту” для ефективних дій.

Комфортабельні номери, оформлені з особливою старанністю та турботою, просторі та світлі, представляють собою дивну гармонію стилю й елегантності, оснащені найсучаснішим устаткуванням. Комплекс має безкоштовну охоронювану автостоянку для відвідувачів і їдальню з величезним ж/к телевізором. Готельно-ресторанний комплекс “Тернозавр”

ретельно опікує права гостей у питаннях конфіденційності особистих даних. Довіра гостей – це ключова цінність для готелю.

У закладі гостинності “Тернозавр” організація обслуговування містить у собі забезпечення клієнта їжею та напоями у спеціально відведених для цього місцях. До складу меню входять наступні категорії страв: холодні закуски, перші страви, гарячі страва з м’яса, десерти. Продукція харчування відпочинкового комплексу має наступні властивості, що вигідно відрізняють її від продукції інших ресторанних закладів. У закладі гостинності присутній високий рівень смакових якостей.

Закупувана готельно-ресторанним ікомплексом “Тернозавр” технологічна лінія є сучасним високопродуктивним устаткуванням, що припускає постійний контроль над якістю вихідної сировини, гарантує використання прогресивної технології проведення, тільки правильно збалансованих рецептур. Пропоновані ресторанним підприємством страви орієнтовані на будь який смак. Це також є основним чинником нецінової конкуренції з іншими аналогічними підприємствами ресторанного спрямування. Але, не дивлячись на особливе готування страв, їх смак буде адаптований до запитів місцевого ринку.

Розглянемо якість і привабливість зовнішнього вигляду страв. У ресторанному закладі є фірмові страви. Ціна є доступною. Різноманітним є додатковий пакет послуг. У ресторані проводяться заходи, що представляють додатковий дохід. Одне з них – це виїзне обслуговування банкетів – “Кейтеринг”. Послуги виїзного ресторану дозволяють організувати його у будь якому зручному для клієнта місці: у банкетному залі приватного будинку; на території підприємства; на природі; на вертолітному майданчику; на теплоходній палубі та у багатьох інших місцях.

Ціноутворення у ресторані – процес набагато більш складний, чому просте покриття витрат. Він не може зводитися лише до кількісних формул і при цьому бути ефективним. Витрати, прибуток є складовими ціни, але сам

процес ціноутворення є більш суб'єктивним. Цінове поле розташовується між мінімальною ціною, яку воно може витримати, щоб залишитися прибутковим, і максимальною, яку може витримати ринок. Найчастіше ціна перебуває десь посередині, і завдання процесу ціноутворення полягає у тому, щоб знайти оптимальну точку на цільовому полі. Ціль процесу ціноутворення у ресторанній галузі – відновити витрати та отримати прибуток за витрачений час, за зроблені вкладення, за ризик. Перший крок у процесі ціноутворення – розрахунок вартості страв. Не можна застосовувати той самий метод підходу ціноутворення до всіх без винятку позицій меню.

Закуси та десерти не можуть бути дорожчими основних страв, якими б не були трудові затрати на їхнє приготування. Стандартний метод припускає рівномірний розподіл усіх витрат між позиціями меню, тоді як не всі страва однаково складні у приготуванні – деякі вимагають більших трудових витрат і високої кваліфікації. Стандартний метод неминуче приводить до недооцінювання позицій з низькою собівартістю та переоцінюванні позицій з високою собівартістю.

Поєднуючи у собі високий рівень обслуговування та комфорту, вишукану та одночасно затишну атмосферу, готель відпочинкового комплексу ідеально підходить як для коротких візитів, так і для тривалого проживання. Номерний фонд готелю: 6 одномісних, 9 двомісних з одним великим ліжком (спальня), 16 двомісних із двома ліжками, вартими роздільно, 2 номери люкс і 1 напівлюкс (табл. 2.2.).

Кожний номер оснащений усім необхідним для тимчасово проживання: телефон, холодильник, телевізор, вертикальна душова кабіна, кондиціонер, містка шафа-гардероб, міні бар. Номери категорії “напівлюкс” і “люкс” розраховані на 3 персони: крім великого ліжка до послуг клієнтів зручний диван, який можна розкласти й перетворити в ще одне спальне місце.

У зв'язку з тим, що готельно-ресторанний комплекс “Тернозавр” має розширений сегмент надання послуг, те і його обслуговуючий персонал не

обмежений вузьконаправленою специфікою професійної діяльності.

Таблиця 2.2

Зведена інформація про готельно-ресторанний комплекс “Тернозавр”

Готельно-ресторанний комплекс “Тернозавр”	
Оформлення приміщень	Комбінація сучасної класики з авангардами
Кількість номерів	9 - 2 місцевих, 6 – 1 місцевих, 16 – 2 місцевих із двома ліжками.
Одноразове проживання	70 осіб
Послуги	Кімната відпочинку, ресторан, безкоштовна охоронювана автопарковка, пральня.
Матеріальна база	Сучасне устаткування
Обслуговування	Висококваліфікований персонал зі знанням іноземних мов.
Ціна за додаткові послуги	Фен (50 грн./доба), Праска із гладильною дошкою (100 грн./година), DVD програвач (150 грн./доба).
У номері	Телефон, міні-бар, ж/к телевізор, шафа, холодильник, душ кондиціонер.

У закладі гостинності “Тернозавр” працюють перукарі, масажисти, тренери, управлінський персонал, пралі та інші фахівці. Тим самим для працездатного населення міста Тернопіль забезпечені робочі місця.

На цокольному поверсі підприємства досліджуваного готельно-ресторанного господарства у працює ресторан на 200 місць, де гостям надається можливість насолодитися чудовими стравами, виготовленими професійними кухарями, послухати музику та потанцювати. У готелі діє послуга room service. За додаткову плату можна замовити у номер у будь який час доби великий вибір прохолодних і алкогольних напоїв, страви української та європейської кухонь. Меню та преїскурант можна знайти у номері на журнальному столику.

Дане дослідження дозволяє зробити висновок, що з кожним роком загальна структура персоналу за віковим критерієм показує омолодження, що свідчить про те, що суттєво збільшується кількість молодих працівників.

Наведені вище показники свідчать про загальний розвиток готельно-ресторанного комплексу, оскільки збільшується число робочих місць,

протягом трьох досліджуваних років не було скорочень по штату. За даними проведеного аналізу, можна затверджувати, що найбільшу частку в структурі персоналу займають жінки. Це пояснюється специфікою роботи в службі приймання й розміщення більше, яка більш ефективно пасує жінкам. Чоловіка, що працюють у відділі, в основному працюють уночі. Компанія дотримується негласного правила ухвалювати на посаду нічних менеджерів тільки чоловіків. Це робиться з метою безпеки.

Заклад має місце лінійну структуру керування. Сутність даної організаційної структури укладається в тому, що керуючі впливи на об'єкт можуть передаватися тільки однією домінантною особою - керівником, який одержує офіційну інформацію тільки від своїх безпосередньо йому підлеглих осіб, ухвалює рішення щодо всіх питань, що ставляться до керованої їх частини об'єкта й відповідає за його роботу перед вищим.

Перевагами даної структури є:

- єдність і чіткість розпоряджень;
- погодженість дій виконавців;
- простота керування (один канал зв'язки);
- чітко виражена відповідальність;
- оперативність у прийнятті рішень;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності

свого підрозділу.

Недоліками структури виступають:

- високі вимоги до керівника, який повинен бути підготовлений всебічно, щоб забезпечити ефективний посібник із усіх функцій керування;
- відсутність ланок по плануванню та підготовці рішень;
- перевантаження інформацією, безліч контактів з підлеглими, вищими й змінними структурами;
- концентрація влади в керованій верхівці.

Таким чином, ступінь централізації управління готельно-ресторанним

комплексом високий, тому що керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень.

Організаційна структура ресторану відпочинкового закладу “Тернозавр” представлена на рис. 2.1.

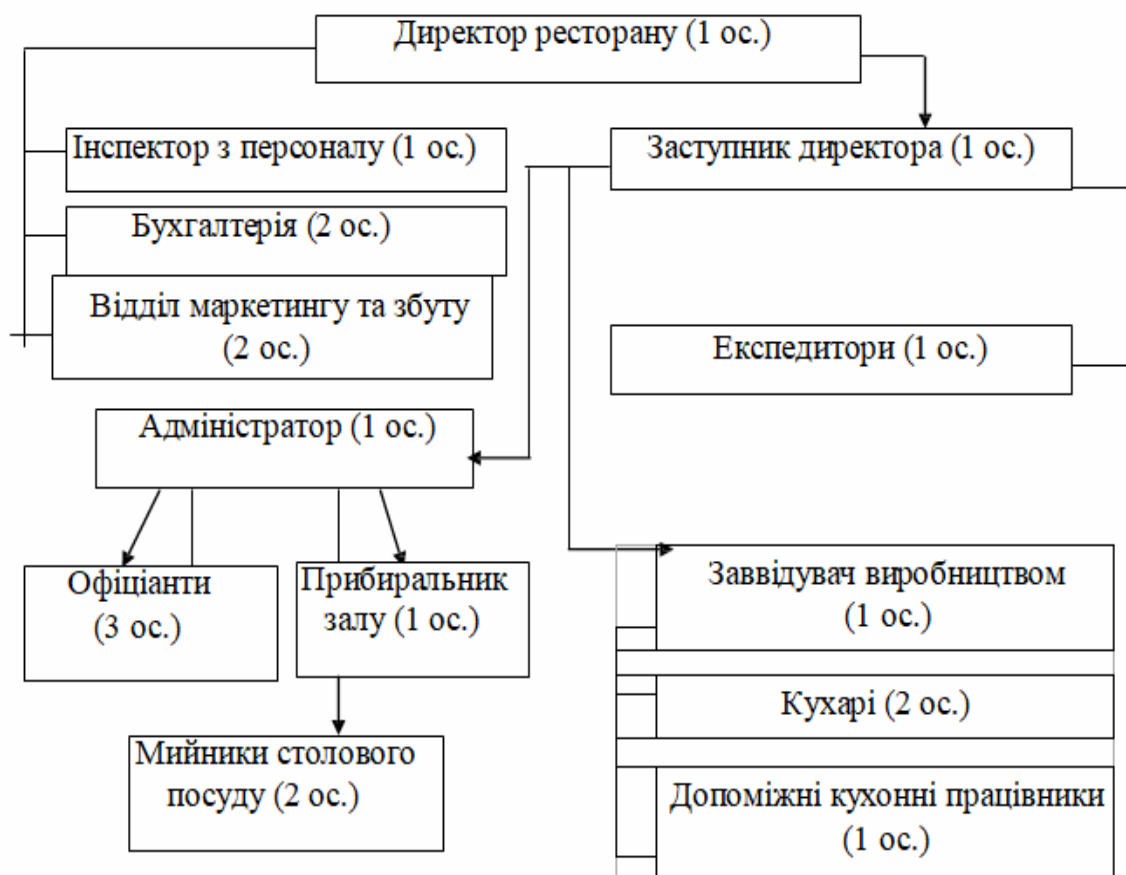


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану у структурі готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”

На чолі колективу підприємства гостинності перебуває генеральний керівник. Він здійснює керівництво діяльністю колективу у відповідності зі своїми правами й обов’язками. Генеральний керівник відповідає за організацію й результати всієї торгово-виробничої діяльності, контролює виконання плану показників фінансово-господарської діяльності. Сюди входить аналізування раціонально використання трудових ресурсів, рівня виконання фінансових і планових показників. Він відповідає за культуру

обслуговування споживачів, якість продукції, що випускається, і надаваних послуг, стан обліку й контролю, схоронність матеріальних цінностей. Генеральний керівник сукупно з керуючою компанією відповідає за добір і розміщення кадрів. Аналогічні вимоги пред'являються до заступника керуючого підприємством, який має ті ж права, що й головний керівник підприємства, і несе таку ж відповідальність за ті ділянки проведення, які доручені йому генеральним керуючим.

Завідувач виробничими процесами несе повну відповідальність за виробничу діяльність, під керівництвом якого здійснюється контроль над дотриманням рецептур страв, технології їх готування, перевірка готової продукції, розробка рецептур нових страв, щодня становити меню з урахуванням наявних продуктів і асортиментного мінімуму й здійснювати бракераж страв. Він повинен забезпечувати дотримання на виробництві правил санітарії й особистої гігієни, охорони праці та техніки безпеки, забезпечувати раціональне використання сировини, вчасно надавати звіти про використання товарно-матеріальних цінностей.

Ресторанне підприємство має виробничі цехи:

- м'ясний цех площею 10 кв. м.,
- овочевий цех площею 7 кв. м.
- рибний цех площею 10 кв.м.
- заготовельні цехи: гарячий цех площею 13 кв. м,
- холодний цех площею 10 кв. м.
- допоміжні цехи: мийка 4 кв.м і комору 5 кв.м.

Загальна площа підприємства становить 170 кв. м., у тому числі зал – 110 кв. м, кухня – 58 кв. м. Уся площа належить засновнику ресторану.

Ресторан працює 7 днів у тиждень з 12.00 до 24.00, у свята та у вихідні. Робота здійснюється в режимі гнучкого робочого часу, але так само робочий тиждень із наданням вихідних днів за графіком. Персонал працює 2/2.

Цільові аудиторії: українці, жителі м. Тернопіль і його гості, сегмент

аудиторії віком від 25 років (15%) і молодше 25 років (20%) середнього та вище за середній клас. Статистика: середня аудиторія – близько 120 гостей у тиждень (за даними ресторану). Діяльність ресторану готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” полягає у наданні послуг громадського харчування, а також інших послуг (надання WI-FI, виклик таксі, доставка страв, банкети тощо) Середній чек: без алкоголю – 1000 грн.; з алкоголем – 2000 грн..

Таким чином, процес управління готельно-ресторанним комплексом “Тернозавр” представляє собою сукупність взаємозалежних дій, спрямованих на забезпечення оптимального співвідношення трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Підбір працівників здійснюється централізовано через відділ добору та адаптації персоналу підприємства сфери гостинності. Після попередньої бесіди працівника направляють офіс для анкетування та співбесіди. При прийнятті на роботу потенційний працівник пред’являє такі документи, як автобіографію, паспорт, характеристику, диплом про освіту, заяву про приймання на роботу. Подальше навчання проводиться на тій же базі ресторану та готелю. Регулярно так само проводяться тренінги по встановлених методиках. Персонал готельно-ресторанного підприємства працює за графіком, затвердженим адміністратором залу, передбачені змінний графік – 2/2 щодня з 08.00 до 21.00. Аналізування показало, що працівники закладу гостинності в основному дуже молоді люди від 18 до 30 років, частку, що залишається, займають працівники середнього віку (рис. 2.2).

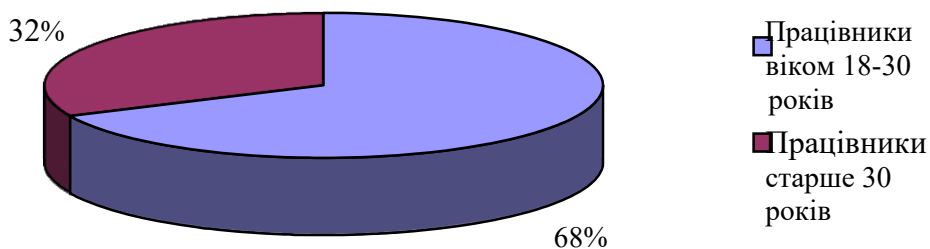


Рис. 2.2. Характеристика працівників закладу гостинності за віковою ознакою

Звільнення оформляється заявою про звільнення та виписується наказ. Форма оплати праці у закладі гостинності містить оклад, а так чайові + преміальні за виконання та перевиконання особистого плану продажів за місяць, квартал.

Керівництво бажає наймати на роботу молодих фахівців, з невеликим досвідом роботи в інших готельно-ресторанних підприємствах, але в яких гнучкий розум і яких легше прилучити до стандартів роботи закладу.

Аналізування показало, що всі працівники мають досить високий рівень освіти. Це пояснюється тим, що багато співробітників вчилися в університетах і до початку 2020 р. вже стали дипломованими фахівцями, що підвищило загальний рівень освіти (рис. 2.3).

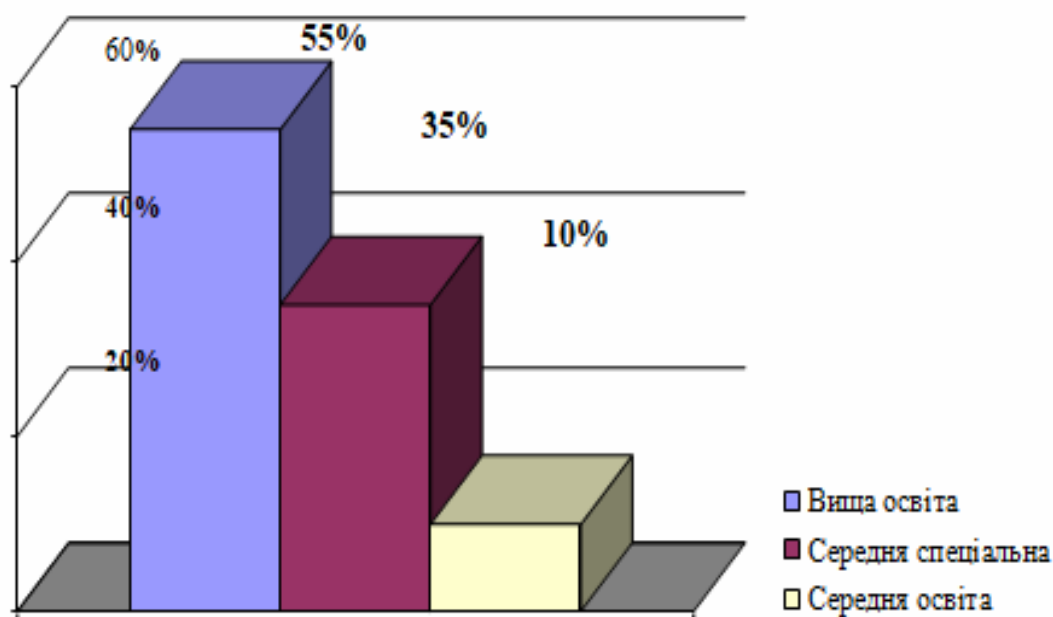


Рис. 2.3. Характеристика працівників закладу гостинності за рівнем освіти

Аналізування сильних і слабких сторін допомагає в плануванні перспектив розвитку в довготерміновому періоді. Наприклад, аналізування такої сильної сторони, як сприятлива, доброзичлива атмосфера в колективі допоможе не тільки згуртувати колектив, але й побільшати відповідальність і

працездатність колективу, а також підвищити якість обслуговування клієнтів. Аналізування такої загрози, як імовірність вибору неправильного рішення, говорить про необхідність більше уваги обертати на контроль над виконанням даної роботи.

На підставі проведеного дослідження узагальнено показники впливу зовнішнього середовища на роботу підприємств ресторанного господарства, які представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Вплив факторів зовнішнього середовища на сферу
ресторанного господарства Західного регіону**

Позитивні фактори	Негативні фактори
Велика чисельність населення	Високі витрати обігу через постійне зростання тарифів ЖКГ, збільшення цін на паливо, електроенергію. Високий рівень орендної плати. Високі витрати обігу. Збільшена податкове навантаження на підприємства ресторанного господарства
Приплив мігрантів	
Зростання доходів населення	
Збільшення припливу туристів	
Будівництво нових торгових центрів	
Захищеність від конкуренції великих міжнародних мереж	
Низький рівень безробіття	

Для сучасного етапу розвитку ресторанного господарства Тернопільської області характерно створення так званих “концептуальних” ресторанів, барів, кафе. Концептуальним називається підприємство ресторанного господарства, в якому інтер’єр оформлений в національному або екзотичному стилі, а в меню можливо змішання кухонь і стилів. Ідея концептуального підприємства ресторанного господарства включає вибір підприємцем певної теми, відповідно до якої розробляється меню, оформляється інтер’єр, вибираються постачальники обладнання, посуду, приладів, продуктів, напоїв.

Послуги підприємств ресторанного господарства в цілому затребувані ринком. Охоплення послугами різних категорій населення представлений в табл. 2.4.

**Охоплення послугами підприємств ресторанного господарства
Тернопільської області за різними віковими групами**

Вікова група	Користуються послугами підприємств ресторанного господарства, %	Не користуються послугами підприємств ресторанного господарства, %
до 7 років	67	33
з 7 до 15 років	78	22
з 15 до 25 років	86	14
з 25 до 35 років	92	8
з 35 до 45 років	89	11
з 45 до 55 років	76	24
старше 55 років	22	78

Слід зазначити, що природа споживання у вікових груп різна. Тенденція, яку хотілося б відзначити, це зростання частки підприємств ресторанного господарства в обсязі роздрібного товарообігу. Дана тенденція пояснюється в основному будівництвом у місті різних супер- і гіпермаркетів, розважальних центрів, оснащених за новітніми технологіями, в яких відбувається поєднання торгівлі, ресторанне господарство, широкого спектру побутових і культурних послуг.

Здійснюється комплексна забудова об'єктів споживчого напрямку, які дозволяють покупцям не тільки робити покупки за низькими цінами, отримувати додаткові послуги з максимальним комфортом і мінімальними витрат. Тенденція зростання частки підприємств ресторанного господарства також пов'язана з приходом на тернопільський ринок київських та зарубіжних компаній. Першим підприємством ресторанного господарства, відкритим не місцевими рестораторами, стала компанія "Mc Donalds".

Як найбільш помітні тенденції зростання ринку громадського харчування також можна виділити збільшення попиту на банкетне та кейтерингове обслуговування. Особливо зросла потреба у залах на 120-150 місць. Це

пов'язано з бурхливим розвитком бізнесу в місті та зростанням доходів населення. Головне завдання більшості підприємств ресторанного господарства – не втратити тих гостей, які ще можуть дозволити собі відвідувати ваш заклад. Вони “не перенесуть” підвищення цін, зменшення виходу у страві, будь-яка економія може бути тільки всередині підприємства, а не на відвідувачів. Ризикованим є перехід в інший сегмент.

2.2. Аналізування показників господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”

У ринковій позиції закладу спостерігається покращення стратегічних показників. По-перше, ріст послуг готельно-ресторанного комплексу є вражаючим, але менш інтенсивним, чому темпи росту ринку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ефективності маркетингу у готельно-ресторанному комплексі “Тернозавр” за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення,	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Ріст обсягу ринку, %	28,0	28,0	28,0	-	-
Ріст обсягу продажів, %	17,0	19,0	22,0	2,0	3,0
Частка ринку, %	35,0	38,0	40,0	3,0	2,0
Вримання клієнтів, %	85,0	87,1	88,2	2,1	1,1
Нові клієнти, %	11,7	12,9	14,9	1,2	2,0
Незадоволені клієнти, %	16,1	14,3	13,6	-1,8	-0,7
Якість продукту	87,0	89,0	92,0	2,0	3,0
Якість сервісу	82,0	84,0	89,0	2,0	5,0
Якість послуг	83,0	88,0	88,0	5,0	-

Аналізування показує, що заклад гостинності “Тернозавр” збільшує

свою частку ринку протягом досліджуваного періоду. Продаж нових послуг, якість послуг у порівнянні з конкурентами стали кращими. Поліпшення якості разом зі збільшенням обсягу послуг позитивно вплинули на втримання покупців, оскільки рівень їх задоволеності зріс, а відсоток незадоволених клієнтів знизився. В остаточному підсумку “Тернозавр” отримав збільшення ефективності ринкової діяльності, низький рівень текучки серед клієнтів і збільшення частки ринку.

Для виявлення переваг відвідувачів ресторанного закладу було проведене анкетування, у ході якого було опитано 100 респондентів методом випадкового неповторного відбору. Випадкова вибірка зполягає у тому, що вибіркова сукупність утворюється у результаті непереднависного випадкового відбору окремих одиниць з генеральної сукупності. Цільовим сегментом були обрані відвідувачі ресторану. Відповідно до відповідей респондентів, основними причинами відвідування ресторану (ранжованими у порядку спадання) є дні народження, ювілеї – 38%, систематичні сніданки, обіди, вечери – 65%, корпоративні вечори – 15%, весілля – 10%. До основних критеріїв вибору, які винятково важливі для споживачів, відносяться: вартість послуг – 60%, різноманітність асортименту – 80% і високий рівень сервісу – 65% (рис. 2.4).

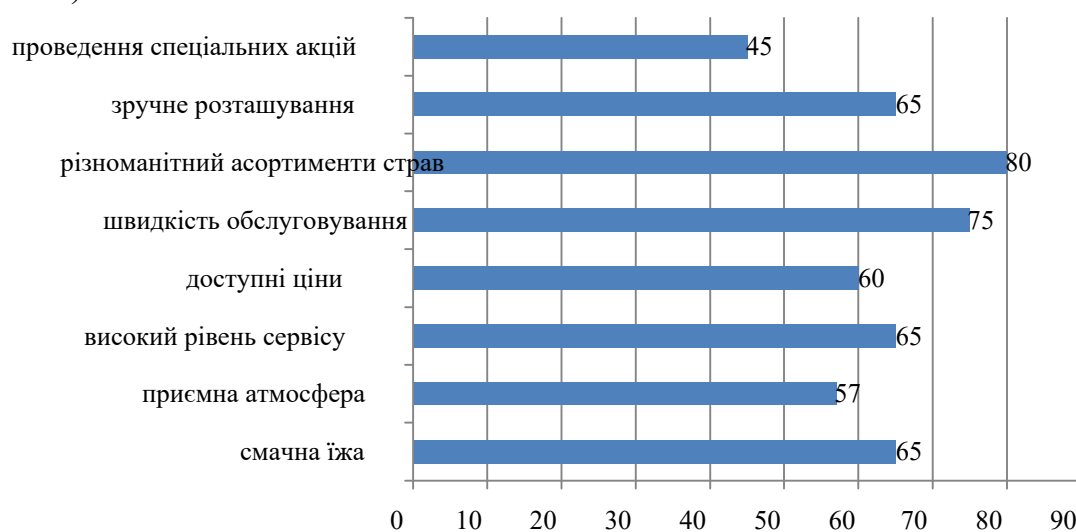


Рис. 2.4. Важливість факторів, що виявляють вплив на вибір ресторану

Для більшості опитаних наявність додаткових послуг також є важливим критерієм вибору ресторану. Крім наявності Wi-fi (його вказали пріоритетним – 60%, споживачів цікавлять бонуси, накопичувальні знижки – 45% опитаних, що естественно в умовах економічної кризи. Бонуси й знижки становлять основу програм лояльності, які розробляють і реалізують клієнто-орієнтовані підприємства. Як і раніше, актуальне для споживачів зручне паркування – відмітили 48% опитаних і наявність живої музики – 20%. Значно знизився інтерес до наявності можливостей трансляції спортивних змагань і караоке, їх відзначили, як важливі, лише 15%. Аналізування відповідей респондентів дозволило визначити оптимальний дохід середнього чека на 1 людину: для обідів ця сума становить до 600 грн. (вказали 70% опитаних), для вечерь – до 1000 грн. (75%), для банкетів – від 1500 до 2500 гривень (40%).

При оцінюванні меню у ресторані відпочинкового закладу “Тернозавр” респонденти виділили такі параметри як: меню з добре знайомими й улюбленими стравами, легкозапам’ятовуване меню та широкий вибір фірмових страв (рис. 2.5).

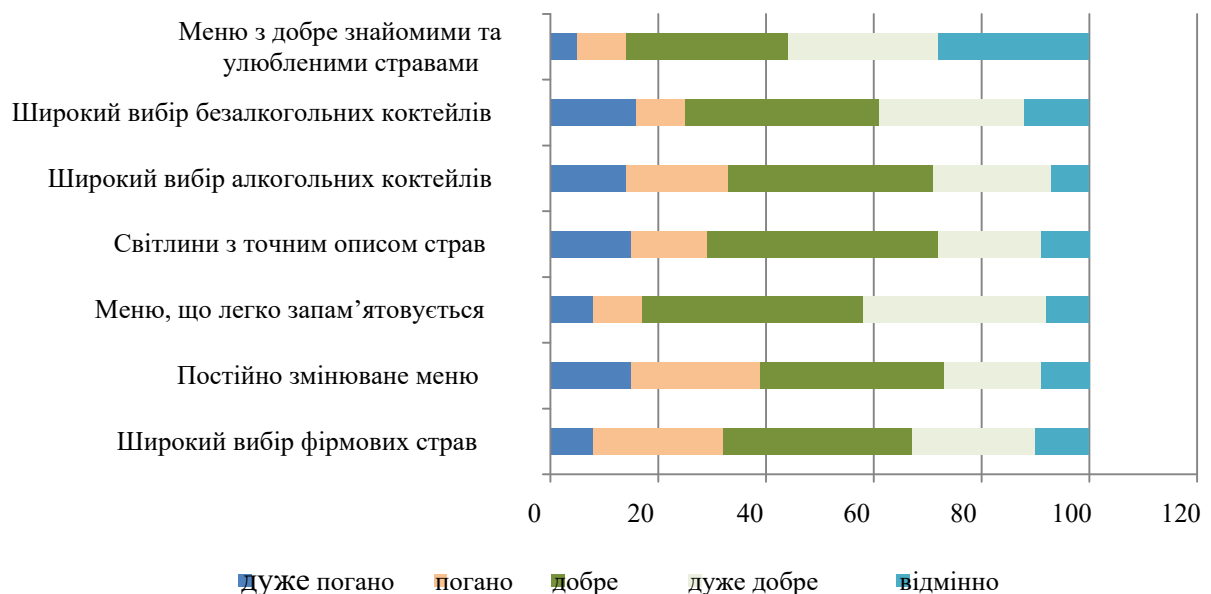


Рис. 2.5. Розподіл оцінок меню ресторану респондентами, %

Гості зазначили в якості недоліку меню – відсутність широкого вибору безалкогольних і алкогольних коктейлів. Розподіл оцінок респондентами

якості обслуговування наведено на рис. 2.6.

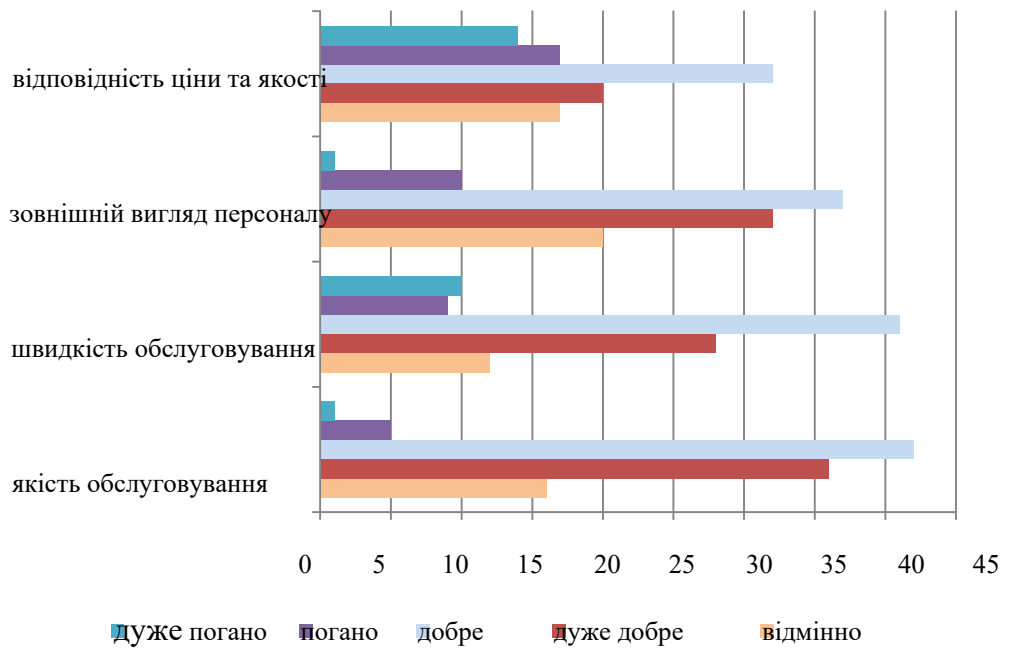


Рис. 2.6. Розподіл оцінок респондентами якості обслуговування

Гості ресторанного закладу оцінили високу якість і швидкість обслуговування у ресторані, показник відповідності ціни і якості не дивлячись на високе оцінювання відвідувачами ресторану необхідно проаналізувати та усунути наявні недоліки. Зовнішній вигляд персоналу ресторану оцінився на високому рівні. Гості ресторану відзначають високу швидкість і якість обслуговування у ресторанному закладі. 75% респондентів є гостями готельно-ресторанного комплексу й 25% є жителями міста Тернопіль (рис. 2.7).

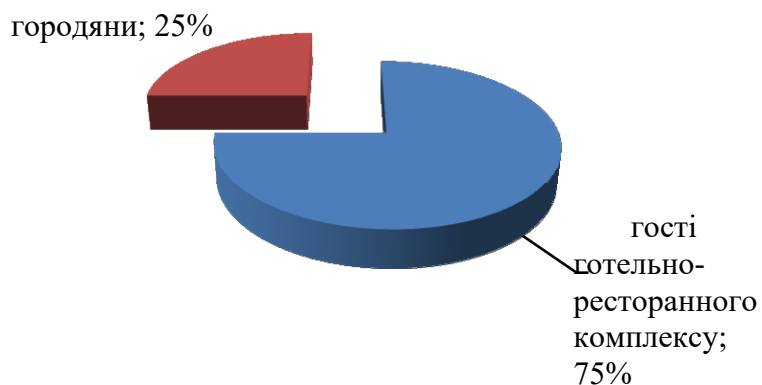


Рис. 2.7. Розподіл респондентів за місцем проживання

За віковими категоріями респонденти розподілилися у такий спосіб:

більшість – 44% перебувають у віці 31-45 років, вікові групи 26-30 і 46-55 склали 16% і 17% відповідно (рис. 2.8).

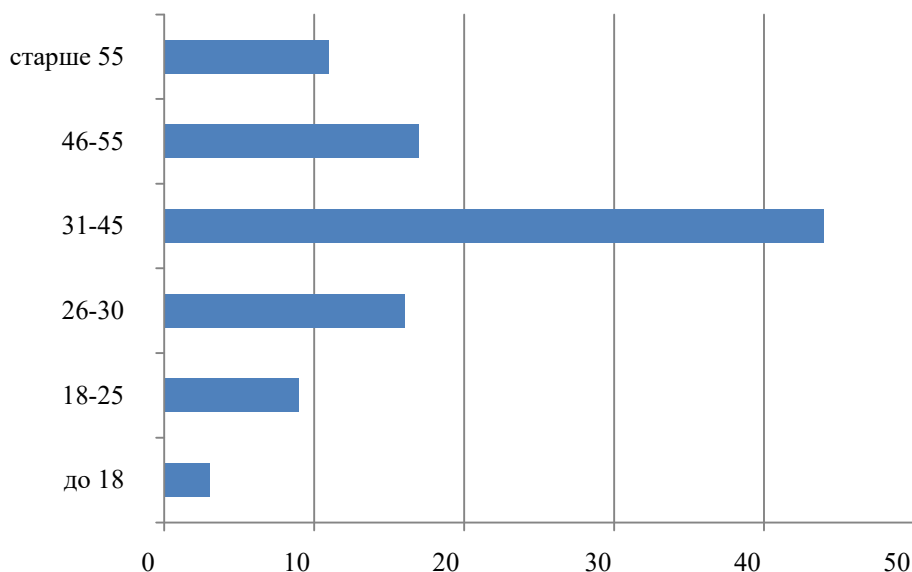


Рис. 2.8. Розподіл респондентів за віком

На основі отриманих даних можна охарактеризувати портрет середовища нестатистичного відвідувача ресторану відпочинкового комплексу “Тернозавр”, це гість є людиною середнього віку, з середнім доходом, який обере спокійний ресторан, що приїхав у м. Тернопіль з діловою метою, що і бажає потрапити у заклад з якісним обслуговуванням і різноманітним асортиментом.

Вибір раціональних форм і методів обслуговування дозволяє найбільш повно задовольнити запити споживачів різних соціальних груп за місцями їх зосередження, покращити культуру обслуговування населення, підвищити ефективність використання матеріально-технічної бази підприємства, досягти високих економічних показників у роботі.

Сьогодні у ресторанному підприємстві існує 2 можливих методи обслуговування споживачів: обслуговування зі споживанням їжі безпосередньо у залі ресторану (основний метод обслуговування); реалізація виготовленої продукції “на винос”. Ресторан у процесі здійснення своєї

діяльності здійснює надання наступних видів послуг громадського харчування: послуги харчування; послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів; послуги з організації споживання та обслуговування; послуги по реалізації кулінарної продукції; послуги з організації дозвілля; інформаційно-консультативні послуги тощо.

Ресторан готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” – підприємство громадського харчування з широким асортиментами страв складного готування, включаючи замовлені й фірмові. За асортиментом реалізованої продукції ресторанний заклад позиціонує себе, як ресторан з європейською та українською кухнями. Існують тут також спеціально розроблені програми дієтичного харчування й пісне меню. Високий рівень обслуговування у відпочинковому комплексі “Тернозавр” поєднється з організацією відпочинку відвідувачів.

Незважаючи на досить низькі темпи зміни, соціально-культурне середовище помітно впливає на систему цінностей і моделей поведінки людей як споживачів. Життєві цінності, традиції, установки, що визначають соціально-культурні фактори для підприємств ресторанного господарства, знаходять відображення у виробленому асортименті продукції.

Останніми роками на ринку ресторанного господарства відбулися зміни попиту: найбільше затребувані традиційна українська і кухні народів колишнього СРСР, до яких сформована звичка у більшості населення (рис. 2.9).

Підприємства ресторанного господарства Тернополя та Тернопільської області у своєму розвитку випереджають потреби населення, тому підприємства, спочатку пропонували екзотичну кухню, в результаті переходять на традиційну, до того ж традиційна кухня має меншими ризиками в плані поставок продуктів.

Асортимент послуг харчування на підприємстві гостинності містить: шведський стіл на сніданок, комплексне харчування, харчування на вибір, а

також по попередньому замовленню, у тому числі по обслуговуванню прийомів, ювілеїв, банкетів і інших заходів.



Рис. 2.9. Попит мешканців Тернополя на ринку підприємств ресторанного господарства

За виробничо-торговельною ознакою, ресторан готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” відноситься до розряду підприємств з повним циклом виробництва. Тут виготовляється повний спектр робіт від оброблення сировини та випуску напівфабрикатів і до реалізації в залі ресторану.

Керівництвом готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” не приділяє належної уваги навчанню та підвищенню кваліфікації свого персоналу. Як правило, вкладаючи більші кошти у виробництво різних тренінгів і навчальних програм, забезпечується висока якість надаваних комплексом послуг. Також виявлено, що проводиться мало аудитів – спільних заходів і зустрічей працівників за межами закладу гостинності, покликаних розбудувати командний дух колективу та створювати сприятливу психологічну атмосферу у колективі.

3. ПРОЄКТНО-РОЗРАХУНКОВА ЧАСТИНА

ПОКРАЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ “ТЕРНОЗАВР”

3.1. Рекомендації з просування послуг і продукції закладу гостинності за допомогою сучасних інформаційних систем

Сучасний ринок послуг і продукції підприємств громадського харчування активно розбудовується, відбувається вдосконалення застосовуваних технологій. Усе це позначається на тому, що змінюються масштаби діяльності підприємств і потенційні можливості. Неодмінною умовою зростання економічної ефективності для будь якої фірми є розширення застосовуваних інформаційних ресурсів. У ресторанному бізнесі застосовується, в основному, мережний формат організації виробництва, що призводить до ускладнення організаційної структури та деяких функцій управління. Тому з'являється необхідність використовувати складні інформаційні системи, іноді індивідуальної розроблення з урахуванням специфіки сфери громадського харчування.

Для прикладу, якщо автоматизувати бізнес-процес виготовлення, то у шеф-кухаря з'явиться можливість миттєво призупинити меню, редагувати рецептуру тощо; технологіві трапиться можливість розраховувати собівартості всіх страв і їх економічні показники. Якщо автоматизувати склад і систему логістики, то стане набагато легше виконувати функції менеджером по закупівлі, прийманні та зберіганню продуктів. Крім того, back-офіс дозволяє менеджерам контролювати й управляти всіма підрозділами підприємства ресторанного господарства, а керівнику стає доступною вся необхідна інформація, на основі якої він може грамотно оцінити ефективність

і результативність свого закладу.

Для працівників усіх рівнів, а також власника бізнесу схожий автоматизований комплекс надає велику кількість можливостей, які повинні вплинути на організацію роботи підприємства та рівень сервісу. Основа всіх систем автоматизації ресторану – механізм звітів, настроювання якого визначає результативність усієї системи. Можна уточнити, що самі звіти – це не тільки контролюючі засоби, але ще й ефективний інструмент, який слугує для збору необхідної маркетингової інформації.

Автоматизація ресторану є завданням прикладним. Тому успіх розробленого додатка, в основному, залежить не стільки від уміння програмувати, скільки від знань і розуміння специфіки ресторанної сфери. Звідси випливає, що успішними стають ті підприємства ресторанної діяльності, які починали свої розроблення більше 10 років тому. Вони змогли нагромадити достатню кількість знань і досвіду у роботі з підприємствами громадського харчування, налагодили та протестували свої програмні продукти.

Як правило, власники підприємств громадського харчування обирають ті інформаційні системи, які пройшли випробування часом і вважаються надійними, але при цьому велике значення відіграє вартість самої системи. Наприклад, для маленького підприємства немає потреби купувати дорогу інформаційну систему, з розширеним набором можливостей, тому що більшість функцій використовуватися не буде. У цьому випадку інформаційна система підбирається з урахуванням мінімальної функціональності, що дозволяє заощаджувати кошти. Тоді власник ресторану, у першу чергу, звертає увагу на надійність і стабільність пропонованого програмного об'єкта, його популярність (немає потреби навчати персонал на маловідомій системі) і функціональність. Але також важливу роль відіграє постгарантійне та гарантійне обслуговування.

Система автоматизації ресторанного бізнесу повинна вирішувати цілий

ряд управлінських завдань: допомагати активно залучати нових відвідувачів, забезпечувати актуальною інформацією про фінанси, створювати ефективні алгоритми мотивації персоналу, знижувати рівень зловживань, оптимізувати процес закупівель і процес зберігання товарних резервів, мати зручний аналітичний апарат.

Впровадження автоматизованої інформаційної системи у діяльність ресторану дозволяє вирішити питання розкрадань, а також запобігти іншим можливим порушенням з боку працівників. Система забезпечує контроль виконання технологічних процесів до готування страв, обмеження права доступу у систему для персоналу, контроль над видаленнями та ручними коректуваннями у системі, контроль і моніторинг закупівельних цін.

Інформаційна система також дозволяє скоротити час обслуговування відвідувачів ресторану, уможлиблює підвищення точності у підрахунках видатку продуктів, дає можливість чітко відслідковувати роботу всього підприємства та впроваджувати аналізування даних, отриманих з системи.

Сайт – це пов'язані між собою різні інтернет-сторінки, які можна знайти по певних адресах (URL). Можна, звичайно, зверстати ці сторінки окремо та дати їм необхідні адреси, але внести зміни або відредагувати такі сторінки буде нелегко, та це зажадає тимчасових витрат. Для вирішення цієї проблеми були придумані системи управління контентом (CMS). CMS – інформаційна система, яка потрібна для організації процесу створення, редагування й управління вмістом будь якого сайту.

Загальні принципи систем управління контентом (CMS) наступні:

1. Доступність. Система встановлюється на web-сервер, і всі операції з контентом здійснюються через будь який інтернет-браузер (Internet Explorer, Mozilla, Opera, Googlechrome тощо), отже, немає необхідності у встановленні спеціалізованого програмного об'єкта.

2. Функціональність. Більша частина всіх CMS розроблена за принципом модульності: в основі лежить певна база, до якої можна підключити додаткові

модулі, якщо існуватиме потреба. Модулі можуть бути вже включені до складу комплексу, можуть бути підключені окремо, крім того, є системи, які дозволяють самостійне розроблення та включення додаткових модулів.

3. Надійність. Більша частина нинішніх систем надають ряд засобів для безпечної роботи з сайтом, захисту інформації та забезпечення цілісності структури.

4. Загальна структура. В остаточному підсумку, усі системи містять у собі оболонку (програма управління) і базу даних. Оболонка – це набір програм, які після запиту користувачів беруть інформацію з бази даних і передають її у вигляді окремої сторінки браузера. У такий спосіб сторінки генеруються по заданому шаблону.

Найважливіші функції CMS:

- наявність інструментів, необхідних для створення вмісту та для організації колективної роботи над вмістом;
- управління вмістом: зберігання, контроль версій, виконання контролю доступу, управління потоком документів тощо;
- публікація вмісту;
- зручний показ інформації для пошуку та навігації.

У CMS-системах в якості вмісту можуть зберігатися різні дані: документи, відео, зображення, контактні дані тощо. Такі системи часто використовуються з метою збереження, управління, модифікації та публікації документів. Головною перевагою можна вважати контроль, тобто змінювати вміст може група осіб користувачів.

На даний момент уже є достатня кількість готових систем управління вмістом сайтів, і такі системи по способу роботи поділяються на три типи:

1. Генерація сторінок по запиту. В основі систем даного типу лежить зв'язок: “Модуль редагування → База даних → Модуль показу”. Модуль показу генерує сторінку з утримуванням при запиті на нього на основі інформації з бази даних. Інформація у базі даних змінюється за допомогою

модуля редагування. Сторінки створюються сервером по-новому при кожному запиті, що створює додаткове навантаження на системні ресурси. Навантаження можна знизити, якщо використовувати засоби кешування, які передбачені у сучасних web-серверах.

2. Генерація сторінок при редагуванні. Системи цього типу створюють набір статичних сторінок при редагуванні вмісту сайту. Недоліком такої системи буде недостатній ступінь взаємодії між відвідувачами сайту та його вмістом.

3. Змішаний тип. Поєднує у собі переваги перших двох. Такий тип реалізується шляхом кешування. У цьому випадку модуль показу один раз генерує сторінку, тоді з кеша вона завантажується набагато швидше. Кеш буде оновлений автоматично через деякий час або після внесення змін у певні розділи сайту, а також кеш може бути оновлений вручну після команди адміністратора. Інший підхід – збереження певних інформаційних блоків на етапі редагування сайту та проєктування сторінки з цих блоків при запиті відповідної сторінки користувачем.

Ринок CMS чітко поділяється на коробкові системи управління сайтом та внутрішні системи. Основна особливість коробкових систем полягає у тому, що такі системи можуть бути встановлені та введені в експлуатацію без участі розроблювача. Внутрішні системи, як правило, не є окремо продаваними продуктами та, звичайно, постачаються у стандартній комплектації разом з розроблювальним сайтом.

Очевидно, що надалі для дослідження інформаційної системи для сайту готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” внутрішні CMS брати участь не будуть. Мінусів у таких систем набагато більше, ніж плюсів.

Критерії вибору коробкових CMS:

1. Призначення сайту. Найбільш значимим критерієм вибору системи управління контентом (CMS) є призначення сайту, адже дуже багато чого буде залежати від того, для чого потрібний сайт і які завдання повинні бути

вирішені. Якщо сайт орієнтований, у першу чергу, на продаж товарів і послуг, то потрібний буде один вид CMS, який буде спеціалізуватися на торгівлі. Якщо сайт новинний або інформаційний портал – це інший вид системи. Якщо планується сайт для великої компанії, то потрібна буде корпоративна система. Усе буде залежати від напрямку діяльності та призначення web-сайту.

2. Функціонал. Після визначення призначення сайту виникає список функцій, які повинна забезпечувати система: розміщення різних форм інформаційного контенту (блог новин, статті, терміни та поняття, питання та відповіді тощо), розміщення пропозицій про товари, перелік пропонованих послуг, спеціальні форми для оформлення замовлень і заявок, функція зворотного зв'язку, підтримки, спілкування тощо. Усі ці завдання повинні бути забезпечені функціоналом сайту. Тому слід особливу увагу приділити функціональним можливостям сайту при виборі CMS.

3. Зручність. Наступним кроком варто визначити: хто, де і як часто стане працювати з інформацією на сайті, оцінити його навички роботи з комп'ютером. Якщо мається на увазі, що над сайтом будуть працювати кілька авторів, то CMS повинна надавати таку можливість.

4. Технічні вимоги до хостингу. Оскільки система повинна бути встановлена на сервер (хостинг), то у всіх CMS є кілька обов'язкових вимог до сервера, на якому вона буде працювати. Повинні бути різні бази даних, повинні підтримуватися мови програмування, доступний простір на диску та інші особливості схожого роду. Якщо хостинг-майданчик у підприємства уже є, то, обираючи CMS, слід звернути увагу на технічну можливість використовувати систему на існуючому майданчику. Досить складні, багатофункціональні CMS здатні створювати більше навантаження на сервер, що обов'язково варто враховувати на початковому етапі.

5. Безпека. Існує два типи програмних розробок: системи з відкритим кодом (вихідний код CMS відкритий для модифікування) і комерційні системи із закритим кодом (вихідний код CMS є власністю компанії-

розроблювача та не може бути модифікований). Для першого типу характерна наявність великої кількості різних модулів, і достатньо простої зміни функціонала сайту. Такі системи підтримуються на добровільній основі співтовариством розроблювачів. Для комерційних (закритих) систем важливими є безпека та підтримка. І природно, що для будь яких CMS важливі відновлення та виправлення у системах безпеки.

6. Скільки вартує. Існують закриті та вільно розповсюджені системи управління контентом. Причому серед закритих CMS є безкоштовні або умовно безкоштовні редакції. І найчастіше такі безкоштовні варіанти містять увесь необхідний функціонал для невеликих інтернет-проектів (блоги, інтернет-магазини, сайти-каталоги).

7. Підтримка. Необхідно вирішити, хто і яким чином буде займатися установкою та підтримкою CMS для проекту. Це може бути фахівець на підприємстві або ж необхідно буде укласти договір з компанією-розроблювачем. При цьому важливу роль будуть відіграти якість підтримки та своєчасність. Для систем з відкритим кодом важлива присутність активних учасників у співтоваристві користувачів, надійні канали підтримки (офіційні форуми, бази знань тощо).

8. Простота розгортання. Важливою умовою є простота встановлення та відновлення системи. Встановлення та налаштування системи, що вимагає тривалого втручання експерта, буде свідчити про неухважність розроблювачів до адміністраторів і користувачам CMS.

Для ухвалення рішення про те, яка CMS буде використана для сайту закладу гостинності “Тернозавр”, був проведене порівняльне аналізування шести найбільш затребуваних і популярних систем на українському ринку, а саме: ABO.CMS, Netcat, Wordpress, Twilight, UMI.CMS, 1С-Бітрікс.

Вибір системи управління контентом – складний процес, що вимагає обліку багатьох факторів, які були наведені вище в таблиці, де видно, що система Wordpress – єдина система, яка відповідає всім вимогам і є

безкоштовною. Тому для розробки сайту готельно-ресторанного закладу “Тернозавр” слід використовувати CMS Wordpress. І тоді необхідно додати, що обрана система має ще поруч ряд деяких істотних переваг:

- ієнтованість на розроблювачів і дизайнерів. Завдяки досить простій модифікації зовнішнього вигляду сайту можна у кілька кліків внести зміни або переробити сайт повністю. Це дозволить максимально персоналізувати сайт, підбудовуючи його зовнішній вигляд під необхідні потреби;

- наявність великої кількості додаткових компонентів, розширень, плагінів, інструментів.

Таблиця 3.1

Порівняння українського ринку коробкових CMS і їх ключових особливостей

	АВО. CMS	NetCat	Word Press	Twilight	UMI.C MS	1С- Бітрікс
Вбудований редактор зображень	+	-	+	+	-	-
Скасування внесених змін	-	-	+	+	+	-
Кошик (відновлення вилучених об’єктів)	+	-	+	-	+	-
Копіювання об’єктів системи	+	-	+	+	+	+
Високий рівень кастомізації (гнучкість користувацьких налаштувань)	-	+	+	-	+	+
“Дружні” URL (зрозумілі адреси сторінок)	+	+	+	+	+	+
Автокоректор URL	-	-	+	-	+	-
Мультисайтовість	+	+	+	+	+	+
Багатомовність	+	+	+	+	+	+
Програмна платформа	PHP5	PHP4	PHP4	Perl	PHP5	PHP4
Ціна мінімальної редакції, грн.	8700	5880	0	3750	2990	4900
Ціна максимальної редакції, грн.	29700	32200	0	27000	29990	48900

Для будь кого популярного продукту з відкритим вихідним кодом характерна схожа ситуація. Це дає можливість вбудовувати у сайт майже все, що завгодно. У цьому випадку важливою перевагою Wordpress буде те, що цій системі необхідно набагато менше додаткових компонентів, ніж багатьом іншим системам. До тогож, компоненти, що ж вбудовуються, майже не будуть впливати на продуктивність системи Wordpress у цілому;

- зовні привабливий готовий продукт. Навіть якщо немає досвіду роботи з сайтом, то однаково можна одержати якісний продукт. Це вагомий аргумент для тих, хто прагне створити комерційний сайт з метою якісно презентувати свій продукт для користувачів;

- своєчасний вихід оновлень, а також постійне підвищення якості та безпеки системи. Співтовариство Wordpress вважається одним з найбільших. Над відновленнями цієї CMS працює величезна кількість розроблювачів, які увесь час випускають нові розширення, а також виявляють недоопрацювання та способи покращення роботи системи. Як наслідок, з часом користувачі отримують найбільш якісну систему;

- багатфункціональність: потенціал Wordpress майже необмежений. Система дозволяє проєктувати сайти практично будь якої складності, використовуючи мінімум додаткових інструментів і розширень;

- швидкість роботи сайту. Wordpress надає разом з установкою невеликий обсяг займаної пам'яті, що дозволяє здійснювати менше навантаження на сервер, і, отже, сайт буде працювати швидше;

- сайт на Wordpress досить просто просувати й оптимізувати. Підтримка сайтів на Wordpress вважається однією з найпростіших, тому що легко підшукати грамотного оптимізатора, знайомого з даною CMS, або контент-менеджера.

Програмне забезпечення системи повинно бути достатнім для виконання реалізованих функцій системи, а також мати засоби організації необхідних процесів обробки даних, що дозволяють вчасно виконувати необхідні функції

у всіх режимах функціонування системи.

Для того, щоб обґрунтувати проєктні рішення, які були прийняті для реалізації проєкту, необхідно вивчити наступний ряд програмних продуктів і технологій: операційну систему; мови програмування для мережі Інтернет; технології створення веб-проєктів; бази даних; web-сервери.

Для нормального функціонування вже обраної системи необхідна наявність операційної системи Microsoft Windows Vista/7/8.

Для того, щоб обрати мову програмування, слід позначити вимоги до середовища програмування.

Вимоги до середовища проєктування наступні:

- кроссплатформеність, яка необхідна для інтеграції з іншими підсистемами;
- гнучкість, яка дозволяє змінювати та допрацьовувати систему без додаткових видатків;
- безпека;
- мова програмування повинна надавати широкі можливості по роботі з сучасними СУБД;
- відкритість вихідного коду, яка дозволить динамічне вдосконалювання інформаційної системи та виправлення помилок.

Визначивши плюси та мінуси розглянутих вище технологій, вибір для сайту готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” був наступним: HTML – для розмітки сторінок сайту, CSS – для оформлення стилю сторінки, Javascript і базований на ньому AJAX – для швидкої роботи сайту та перевірки переданих даних на коректність, PHP – як основна мова проєкту, оскільки він саме призначений для створення схожих розробок, а також по роботі з даною мовою завжди можна знайти велику кількість інформаційних джерел в Інтернеті, а результат роботи можна спостерігати у режимі реального часу на своєму домашньому / робочому ПК без звертань до вилученого сервера.

Добір найбільш підходящою під завдання СУБД завжди представляє

собою важке завдання з різними вимогами та ключовими елементами, але є ледб чи не найважливішим етапом усієї розробки додатків баз даних.

Щоб обрати СУБД, необхідно провести аналізування вільно розповсюджуваних баз даних. У якості альтернатив розглядаються переваги та недоліки наступних СУБД: Sqlite; Mysql; Postgresql.

Переваги Sqlite наступні:

- уся база даних складається з одного файлу, тому її дуже легко переміщувати на різні машини;

- у процесі розроблення додатків виникає необхідність масштабування, та Sqlite пропонує все, що потрібно для таких цілей, тому що формується всього з одного файлу та бібліотеки, написаної мовою C.

Недоліки Sqlite наступні:

- звичайно, використовується для невеликих додатків, але для більших вона не підійде, тому що відсутня система управління правами доступу користувачів;

- немає можливості збільшення продуктивності.

Переваги Mysql наступні:

- просто встановлюється;

- підтримує більшу частину можливостей SQL;

- має більше кількості функцій, встановлених за замовчуванням;

- легко справляється з більшими обсягами даних і добре масштабується;

- дозволяє суттєво підвищити продуктивність за рахунок спрощення деяких стандартів.

Недоліки Mysql наступні:

- згідно з задумом, у Mysql закладені певні обмеження функціоналу, які просто необхідні у деяких додатках;

- через деякі способи оброблення даних (зв'язки, транзакції, аудити) дана СУБД іноді поступається іншим СУБД за надійністю;

- існують скарги на повільний процес розроблення, хоча Mysql –

технічно відкритий програмний об'єкт.

Переваги Postgresql наступні:

- безкоштовний програмний об'єкт з відкритим вихідним кодом. Ця СУБД є дуже потужною системою;

- існує досить велике співтовариство користувачів, у якому можна легко знайти відповіді на запитання, що виникають при роботі;

- є чимало доповнень, які дозволяють розробляти дані для цієї СУБД і управляти ними, навіть незважаючи на величезну кількість вбудованих функцій;

- це не тільки реляційна СУБД, але одночасно і об'єктноорієнтована з підтримкою спадкування тощо.

Недоліки Postgresql наступні:

- при простих операціях читання Postgresql можуть суттєво сповільнити сервер, що робить дану СУБД повільнішою за своїх конкурентів, наприклад, Mysql;

- дана СУБД не може похвалитися своєю популярністю, хоча й існує досить велике співтовариство користувачів;

- у зв'язку з вище перерахованими факторами іноді достатньо складно знайти хостинг, який би підтримував цю СУБД.

На підставі представленого порівняння для подальшого використання нами була обрана база Mysql. Для нормальної роботи реалізованої інформаційної системи необхідний web-сервер – спеціальне програмне забезпечення (сервер), який підтримує Http-запити від користувацьких браузерів і видає їм Http-відповідь – найчастіше разом з Html-сторінкою, файлом, зображенням, медіа-контентом або іншими даними.

Web-сервером може бути назване як програмне забезпечення, яке виконує функції такого сервера, так і конкретно сам комп'ютер, на якому цей програмний об'єкт діє. Кожний користувач отримує доступ до сервера по Url-адресі через виділений web-інтерфейс. Існують також додаткові функції web-

серверів, як наприклад:

- ведення журналу з перерахуванням абсолютно всіх обігів користувачів до web-ресурсів;

- аутентифікація й авторизація користувачів;

- підтримка захищених каналів HTTPS для передачі даних.

На сьогоднішній день існує пара найпоширеніших web-серверів:

1. Apache -web-сервер з відкритим вихідним кодом, часто застосовуваний у Unix-схожих системах;

2. IIS -web-сервер компанії Microsoft, який в основному застосовується на операційній системі сімейства Microsoft Windows.

До основних плюсів Apache відносяться стабільність роботи та гнучкість конфігурації. Сервер дає можливість підключати зовнішні модулі для обміну даними, застосовувати різні СУБД з метою авторизації користувачів, редагувати повідомлення про помилки. Основний недолік: недружній інтерфейс для адміністрування.

Перевагою IIS буде вважатися можливість інтеграції з іншими продуктами сімейства Microsoft. А недоліком даного сервера буде складна інтеграція самого сервера з інтерпретатором PHP, що робить скрутним наступне налаштування та використання цього сервера. Тому, рішення використовувати сервер Apache буде найбільш раціональним, на нашу точку зору. Таким чином, для нормальної роботи web-орієнтованої системи потрібно додатково встановити наступні компоненти програмного забезпечення: PHP 5.0; MySQL; веб-сервер Apache. Після встановлення веб-сервера, системи управління вмістом, шаблону сайту проводиться загальне налаштування сайту.

Загальні налаштування містять три блоки: “Сайт”, “Система”, “Сервер”.

Перший блок налаштувань сайту – “Сайт”. Тут представлені наступні налаштування:

- “Назва сайту” – дана назва вказується при встановленні. Введене значення буде використовуватися у заголовках сторінок;

- “Офлайн повідомлення” відображається, коли сайт виключений, що може використовуватися, наприклад, при зміні дизайну сайту або при тестуванні розширень;

- “Візуальний редактор за замовчуванням” – необхідно обрати той, який буде використовувати адміністратор при підготовці матеріалів;

- “Настроювання метаданих” необхідне для заповнення тегів.

Мета пошукової оптимізації:

- “Установки SEO” дозволяють також оптимізувати сайт для більш успішної індексації його пошуковими системами.

Другий блок “Система” містить настроювання користувача. Оскільки у цьому випадку сайт реалізує функцію оформлення замовлень через скрипт Інтернет-магазину Virtuemart, те необхідно в обов’язковому порядку у даному блоці активувати функцію “Дозволити реєстрацію користувачів”. Інші настроювання у блоці “Система” залишаються за замовчуванням (“Системні установки”, “Режим налагодження”, “Установки кеша та сесій”, “Установки медіа-менеджера”).

Третій блок “Сервер” vscnbnm групи настроювань сервера, FTP, бази даних і пошти.

Після виконання загального настроювання сайту можна приступати до створення розділів і категорій, а потім можна буде наповнювати сайт потрібними матеріалами. Після виконання цих дій можна приступати до розробки навігації по сайту. Матеріал для сайту – це деяка інформація, яка була спеціально підготовлена для публікації. Як правило, для сайтів використовують тексти та графіку (матеріали часто називають статтями), але цілком можливо використовувати матеріали у форматі аудіо або відео. Саме матеріали формують основну частину інформаційного контенту.

Матеріал слід розглядати, як чист інформації, що незалежачую от оформлення, розробанного дизайнерами для сайта Адаже та сама стаття буде по-різному виглядати на декількох сторінках сайту з різним оформленням.

Вона може відрізнятись, наприклад, за кольором та розміром шрифту, оформленням заголовків і основи, але зміст статті при цьому не змінюється. Створюючи матеріали (статті), варто приділити увагу наповненню та при цьому можна зовсім не думати про те, як ці матеріали будуть представлені на сайті (це залежить від вбудованого шаблону).

Розділи та категорії в ієрархії сайту поторіні для угруповання матеріалів за змістом. Ієрархія виглядає у такий спосіб: розділ містить у собі одну або кілька категорій. Категорії містять у собі матеріали сайту, при цьому кожний матеріал має право перебувати тільки в одній певній категорії будь якого розділу. Матеріал, який міститься у певній категорії, називається категорованим. Крім категорованих матеріалів, можуть бути некатегоровані (статичні) матеріали, які не належать ні до однієї з категорій. Некатегоровані матеріали потрібні для створення на сайті загальної інформації або для незавершених статей, яким категорія ще не привласнена.

Ієрархічна структура пропонованого сайту готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” наведена на рис. 3.1.

Для відображення ієрархічної структури сайту існують кілька типів навігаційного меню: “Шаблон блога категорії”, “Шаблон списку категорії” тощо. Ці типи меню зручно використовувати, щоб показати на сайті матеріали, які знаходяться у категоріях і розділах. Після того, як буде створений новий категорований матеріал, він буде автоматично опублікований на сторінці, яка відображає дану категорію. Також статті для певних категорій можна розташовувати у потрібному порядку: за часом створення та редагуванням статті, за назвою статті, за кількістю показів на сайті або у довільному порядку. Важливо розрізнити поняття: ієрархічна структура матеріалів сайту й ієрархія рівнів навігаційного меню. Різниця у тому, що структура матеріалів на сайті має тверду трьохрівневу структуру “Розділ – Категорія – Матеріал”, а навігаційне меню таких твердих обмежень не має, і кількість рівнів може бути довільною.

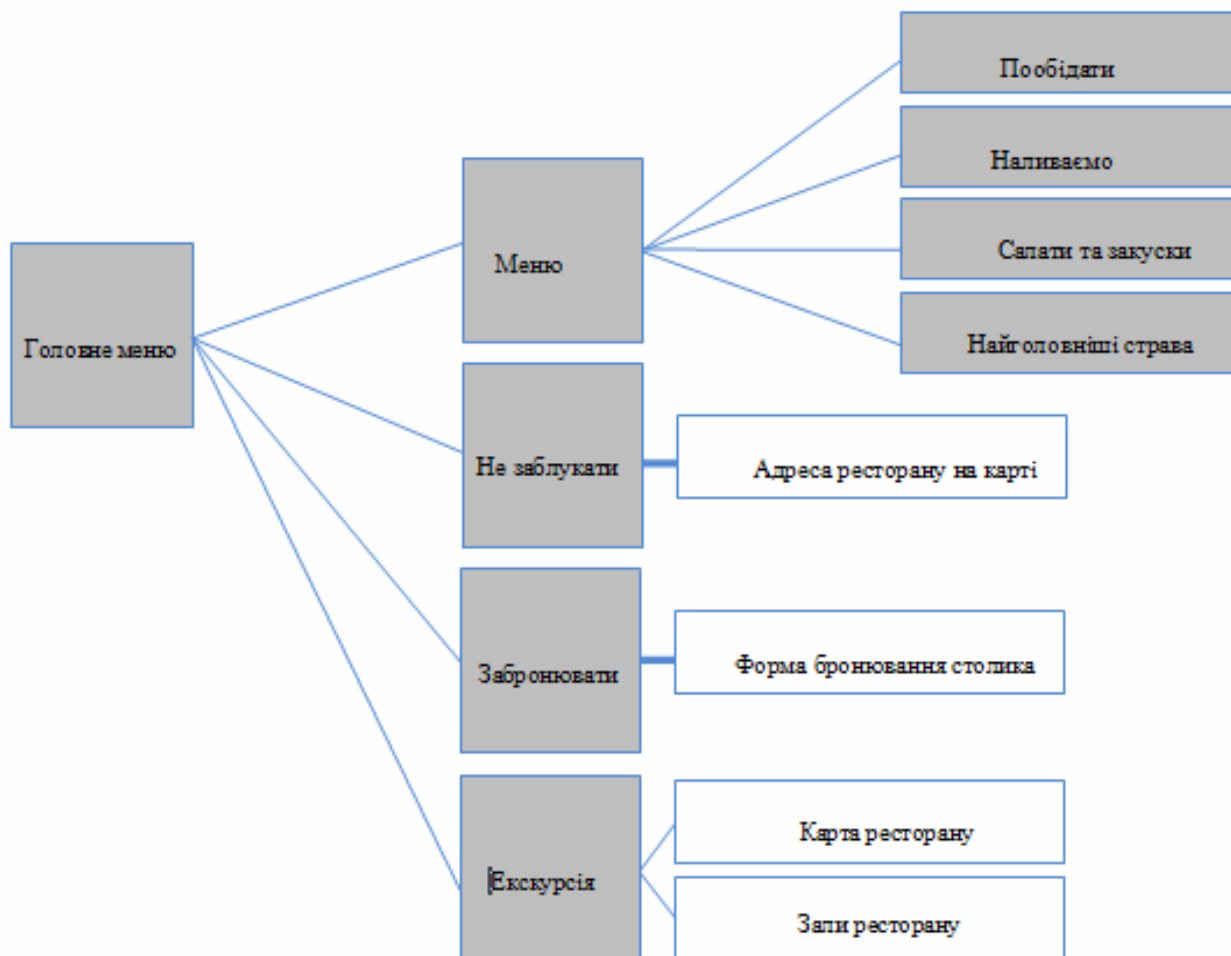


Рис. 3.1. Ієрархічна структура пропонованого сайту для готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” з розділами, категоріями, матеріалами

Сайти найчастіше містять велику кількість матеріалів (більше 100 статей), що створює певні складнощі для адміністратора сайту. Але при використанні розділів і категорій можна відфільтрувати матеріали, залишаючи для показу тільки ті, що входять у потрібні на даний момент розділ і категорію. Це дозволить помітно скоротити час на пошук потрібних матеріалів.

Слід звернути увагу, що термін “Категорія”, на відміну від терміну “Розділ”, використовується не тільки при угрупованні матеріалів, але й при використанні деяких вбудованих компонентів, таких, як “Баннер”, “Контакти”,

“Стрічки новин”, “Каталог посилань”. Категорії у цих компонентах ніяк не пов’язані з категоріями матеріалів, і для управління ними використовуються різні панелі адміністратора.

Пропонуємо створити три розділи: “Меню”, “Детальніше”, “Опис” і однойменні категорії, які належать відповідно до розділів. Створення виконується через пункт меню “Матеріали – Менеджер розділів – Менеджер категорій”. Після створення розділів і категорій було створено сім матеріалів через пункт меню “Матеріали – Менеджер матеріалів”. Три матеріали включені у розділ і категорію “Меню” (містять тексти статей для модуля слайд-шоу).

Відвідувачеві сайту доступні наступні можливості:

1. Ознайомлення з головною сторінкою. Тут відвідувач сайту може ознайомитися з останніми новинами або цікавими статтями про заклад гостинності “Тернозавр” і його життя. Також на цій сторінці доступна галерея світлин інтер’єру ресторану та світлини, зроблені щодо заходів, які проводилися на території підприємства сфери гостинності. Перебуваючи на головній сторінці, відвідувач сайту має можливість ознайомитися з контактними даними ресторану і режимом його роботи .

2. Ознайомлення з меню. У вкладці “Меню” на сайті “Тернозавру” можна заздалегідь ознайомитися з меню бізнес-ланчу, основним меню та з картою бару.

3. Замовлення столика. Відвідувачу сайту ресторану надається можливість забронювати столик на певну кількість гостей, на потрібну дату та час, без дзвінка адміністратору ресторану.

4. Ознайомлення з картою проїзду до готельно-ресторанного закладу “Тернозавр”. Вкладка “Не заблукати” містить у собі інформацію про те, як добратися до ресторану.

5. Ознайомлення з панорамною екскурсією по залах ресторану.

У відвідувача сайту готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” є

унікальна можливість прогулятися по залах ресторану, не виходячи з будинку. Вбудовану панорамну екскурсію можна знайти у вкладці “Екскурсія”.

Технічні можливості панорамної екскурсії наступні:

1. Пересування по залах відбувається за допомогою спеціальних стрілок (мал. 3.2).
2. Можливість наближення картинки вбудованими кнопками “+” і “-” або використовуючи “зум”, управляючи колесом комп’ютерної “мишки”
3. Повноекранна презентація.



Рис. 3.2. Стрілки пересування, що вказують напрямком по залах ресторанного закладу під час панорамної екскурсії

Таким чином, пропонований сайт виконує наступні функції:

- служить web-представництвом ресторану у мережі Інтернет;
- знайомить відвідувача з особливостями ресторану;
- повідомляє контактні дані та меню ресторану.

Після розміщення сайту на вилученому сервері необхідно здійснювати його інформаційну підтримку. Інформаційна підтримка сайту містить у собі наступні заходи:

- наповнення сайту тематичними статтями для кращого ранжирування пошуковими машинами;
- розміщення інформації про роботу сайту у вигляді новин у блогах;
- відновлення та підтримка в актуальному стані каталогу сайту (стан цін, проведення акцій й інших заходів щодо залучення клієнтів);
- робота з просування сайту у пошуковій видачі.

Крім того, безпосередньо управляти роботою сайту повинен спеціально

призначений працівник. У розглянутому випадку передбачається призначити одного з менеджерів відповідальним за продажі на сайті. Спочатку даний працівник повинен буде поєднувати свої основні обов'язки з роботою із супроводу сайту. При роботі із сайтом в обов'язки даного співробітника буде входити: виконання заходів щодо наповнення каталогу сайту та супровід заявок, що зробили через сайт. Надалі, при збільшенні кількості відвідувачів сайту передбачається звільнити адміністратора від виконання інших обов'язків.

3.2. Розроблення концепції позиціонування ресторану у складі готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”

Процес позиціонування та перелік заходів щодо його супроводу розглядається нами на прикладі підприємства готельно-ресторанного господарства “Тернозавр” (рис. 3.3).

1 етап. Сегментування ринку для визначення цільових сегментів. Сегментування ринку – це розподіл ринку групи споживачів (ринкові сегменти), яким слід адресувати різні продукти та різні маркетингові зусилля. Ринковий сегмент закладів гостинності Тернополдя характеризується однотипною реакцією на пропоновані послуги та набір маркетингових стимулів. Для визначення цільових сегментів використовується процедура кластерного аналізування та програмний комплекс Minitab 14, які дозволяють визначити оптимальну кількість сегментів і описати їхні профілі.

Репрезентативна вибірка, що представляє конкретне місто, повинна складатися з 300-400 респондентів і мінімум 108 груп (2 статі, 2 віку, 2 освітніх рівня, 3 дохідних групи, 3 статусу).

2 етап. Опис профілів отриманих сегментів.



Рис. 3.3. Основні етапи концепції позиціонування готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” на ринку гостинності Тернополя

Щоб процес сегментування було успішним, групи споживачів повинні відповідати п’яти критеріям:

- необхідні відмінності між споживачами, а якщо ні, то необхідною стратегією буде масовий маркетинг;

- у кожному сегменті повинне бути досить ознак подібності споживачів, щоб можна було розробити відповідний план маркетингу для всього сегмента;

- у підприємства повинна бути можливість виміряти характеристики та вимоги споживачів для того щоб, утворювати групи. Часом це важко для факторів, пов’язаних зі стилем життя;

- сегменти повинні бути досить більшими для забезпечення продажів і покриття витратків;

- споживачі у сегментах повинні бути досить легко досяжними.

Процедура кластеризації починається з визначення змінних, на основі яких вона буде проводитися (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні змінні для опису профілів цільових сегментів закладу

Основні параметри		
Кухня (асортименти пропонованих страв)	X ₁₃	Назва закладу
Якість готування страв	X ₁₄	Рівень популярності
Наявність додаткових послуг (караоке, більярд, дискотека, шоу-програма тощо)	X ₁₅	Фірмовий стиль (дизайнерське рішення в інтер'єрі, тематика оформлення)
Наявність залів для некурящих і / або для відвідувачів з дітьми	X ₁₆	Репутація закладу
Ціна чека (цінова політика закладу)	X ₁₇	Відношення до відвідувачів з боку персоналу закладу
Далекість від зупинки	X ₁₈	Швидкість обслуговування
Наявність обладнаної стоянки автомобілів поруч із рестораном	X ₁₉	Загальна площа залу ресторану
Режим роботи ресторану	X ₂₀	Висота стель
Кількість відвідувачів у звичайні дні та у вихідні (середня наповнюваність залу)	X ₂₁	Кількість столиків
Рекламна підтримка	X ₂₂	Загальна кількість посадкових місць у ресторані
Колірне оформлення приміщення	X ₂₃	Чистота закладу
Звукове (музичне) оформлення (супровід)	X ₂₄	Дизайн і комфортність санітарних вузлів

Змінні повинні відповідати наступним вимогам:

- повинні бути яскраво вираженими;
- вносити основний внесок у переваги споживачів;
- вносити основний внесок у вибір споживачем підприємства послуг;
- бути контрольованими та керованими;
- повинні чітко профілювати цільові сегменти.

У нашому прикладі побудова кореляційної матриці показала, що найбільш тісні зв'язки спостерігаються між змінними “кухня” і “якість страв”, “кількість посадкових місць” і “кількість столиків”, “відношення персоналу до відвідувачів” і “швидкість обслуговування”, “чистота закладу” та “комфортність санвузлів”, “фірмовий стиль” і “музичний супровід”, “рекламна

підтримка” та “музичний супровід”, “чистота закладу” та “відношення персоналу до відвідувачів”, “колірне та музичне оформлення”. Це свідчить про те, що отримані у ході дослідження дані підходять для факторного аналізу, за результатами якого формуються сегменти ринку.

Сегмент № 1 – “Звичайні відвідувачі”. Головними факторами є кухня, якість приготування страв, репутація закладу, відношення персоналу до відвідувачів, швидкість обслуговування, чистота закладу, комфортність санітарних вузлів, неконкурентоспроможними факторами для них є висота стель. 42% серед них жінки, 58% – чоловіки у віці від 18 до 30 років, в основному з вищою освітою, доходом 10-25 тис. грн. за місяць. В основному це студенти, що створюють сегмент “Звичайні відвідувачі”, можна застосувати стратегію зміцнення у свідомості споживачів поточної позиції. Споживачів можна втримувати якістю надаваних послуг і позитивною репутацією закладу. Цьому сприяє підвищення професійних навичок персоналу, персонал повинен бути мотивований на якісне надання послуг різними преміями, подарунками, нагородженнями у присутності всього колективу. Додатковими факторами можуть слугувати також іміджева реклама, промоушн-заходи, участь у благодійних заходах, а також членство у професійних організаціях.

Сегмент №2 – “Меломани”. Найголовніше для відвідувачів, що входять у даний кластер, – музичний супровід закладу, усі одногосно оцінили даний фактор на максимальне оцінювання. Складається з 33% жінок і 67% чоловіків в основному з вищою освітою, доходи їх становлять від 5 до 25 тис. грн. У даному кластері представлені всі соціальні стани: працівники, що служать, підприємці, студенти. Для втримання та залучення споживачів на сегменті “Меломани” можна використовувати стратегію витиснення конкурентів з їхньої позиції. Стратегію можна здійснити, запрошуючи у заклад відомих діджеїв і ведучих.

Сегмент №3 – “Тусовщики”. Найбільш значимими факторами для них є

режим роботи закладу, наявність додаткових послуг, музичний супровід, популярність закладу, комфортність санітарних вузлів, висота стель, назва закладу, його репутація, близькість зупинки та дизайн інтер'єру. Даний кластер представлений нарівно жінками й чоловіками, 79% з яких у віці від 18 до 22 років. Переважає середньофахова освіта й вища, доходи різні, але в основному від 10 до 25 тис. грн. Для даного сегмента характерне використання стратегії пошуку незайнятої позиції.

“Тусовщики” – новатори, і довідавшись про нову послугу, що з'явився, обов'язково прийдуть її випробувати. Такою послугою може бути цікава назва в меню або цікава вечірка, вишукане оформлення або модний диджей, усе це приверне увагу представленої аудиторії.

Сегмент № 4 – “Нахлібники”. Найбільш важливою є наявність додаткових послуг. На 57% кластер представлений чоловіками, на 43% – жінками різного віку. Рівень доходів у 57% від 5 до 10 тис. грн., в основному це студенти. Для цього сегмента потрібно застосовувати стратегію зміцнення у свідомості споживачів поточної позиції, тобто, що у закладі гостинності є забезпечені відвідувачі, готові заплатити за чужі примхи.

Сегмент №5 – “Аматори простору”. Найбільш важливими факторами вважають висоту стель і загальну площу залу. Кластер формується практично з одних жінок у віці старше 23 років, із середньоспеціальною і вищою освітою з доходами вище 10 тис. грн. Тут також, як і в попередньому сегменті, використовується стратегія втримання у свідомості споживачів поточної позиції.

Сегмент №6 – “Бізнесмени”. Ключовими факторами вважають наявність додаткових послуг, наявність обладнаної стоянки, швидкість обслуговування, відношення персоналу до відвідувачів, чистота закладу, якість готування страв та комфортність санітарних вузлів. Даний кластер представлений переважно чоловіками у віці старше 31 року з рівнем доходів більш 10 тис. грн., в основному підприємці та службовці. Для даного сегмента потрібно

використовувати стратегію витиснення конкурентів з їхньої позиції, ринок досить великий для того, щоб умістити всіх конкурентів, підприємство має у своєму розпорядженні ресурси. Потрібно створити послугу, що перевершує послуги конкурентів. Провести ефективну рекламну кампанію, яка буде сприяти залученню нових споживачів і зацікавить постійних гостей. Для цього можна почати наступні дії:

- розробити, надрукувати та поширити барвисті флаєри та кожного гостя із цим флаєром пригощати компліментом від бармена або офіціанта та невеликою порцією коктейлю;

- організувати рекламу у спеціалізованих журналах міста з барвистими світлинами;

- запрошувати постійних гостей на різні шоу шляхом запрошень.

У купівельній поведінці сегментів також існують відмінності. Для наочності представимо купівельні відмінності у поведінці серед сегментів за допомогою табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Відмінності у купівельній поведінці серед сегментів

Сегмент	Частота відвідування, раз/міс.	Середня сума чека, грн.	Тривалість перебування, година.	Кількість замовлених додаткових послуг
“Звичайні відвідувачі”	1 – 6	200-500	3-5	1-3
“Меломани”	3 – 8	300-500	3-5	1-3
“Тусовщики”	6 – 20	300-600	4-7	2-5
“Нахлібники”	3-9	100-150	3 – 7	0-1
“Аматори простору”	2-5	300-600	2-4	1-6
“Бізнесмени”	3-6	500-1000	1-6	2-6

Таким чином, проведена сегментація ринку громадського харчування м. Тернопіль, у результаті якої виділено 6 сегментів покупців, дозволила виявити стратегії позиціонування закладів харчування на цих сегментах з врахуванням

клієнтоорієнтованої поведінки, думок і переваг щодо факторів конкурентоспроможності закладу.

3 етап. Визначення змінних, по яких між кластерами спостерігається істотна відмінність. Змінні, по яких між кластерами спостерігається істотна відмінність, можна виявити за допомогою дискримінантного або однофакторного дисперсійного аналізування.

1. За допомогою дискримінантного аналізування у ході дослідження можна одержати відповіді на наступні питання:

- чому, з погляду демографічних характеристик, відрізняються прихильники даного ресторану від тих, у кого ця прихильність відсутня;
- які психографічні характеристики підприємців допомагають провести відмінності між сприйнятливими та несприйнятливими до ціни покупцями будь яких послуг;
- різняться між собою різні сегменти ринку за своїми перевагами до засобів масової інформації;
- які існують відмінності між постійними відвідувачами ресторану та постійними відвідувачами ресторанів з погляду стилю життя тощо.

Таблиця 3.4

Інформація про респондентів (аналізована вибірка)

Номер	Лояльність відношення (так – 1, немає – 2)	Довіра до ресторану (висока – 1, низька – 2)	Перевага перед конкурентами (за 5-бальною шкалою)	Відношення до знижок (по 5-бальній шкалі)	Відношення до іміджу (по 5-бальній шкалі)	Відношення до персоналу (по 5-бальній шкалі)	Сприйняття оформлення (по 5-бальній шкалі)	Доход, тис. грн	Вік, років
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	1	3	4	5	2	3	60	25
2	1	2	3	5	5	3	5	45	43
3	1	1	2	5	5	5	5	10	20
4	1	1	4	4	3	3	2	10	40
5	1	1	3	4	3	2	3	36	43
6	1	1	3	5	4	5	4	24	56
7	1	2	2	4	2	3	4	43	31
8	1	1	5	2	2	4	4	50	29
9	1	1	3	5	2	3	5	41	23
10	1	1	4	3	4	2	3	31	49
11	1	1	2	4	3	2	5	27	31

продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	1	1	3	2	5	2	2	34	37
13	1	2	4	3	3	3	4	51	40
14	1	1	4	5	3	2	3	24	25
15	1	1	5	3	4	3	5	30	29
16	2	1	4	4	5	4	4	21	64
17	2	1	2	2	3	2	3	20	67
18	2	2	2	3	4	4	4	15	68
19	2	1	3	5	5	2	2	16	20
20	2	1	5	3	4	3	5	31	48
21	2	1	3	4	3	1	4	19	21
22	2	2	4	2	4	3	3	18	25
23	2	2	2	2	3	2	4	40	32
24	2	1	3	3	4	4	3	13	55
25	2	1	4	2	2	1	3	20	59
26	2	1	4	4	3	1	5	22	23
27	2	1	2	1	5	1	2	18	21
28	2	1	3	1	4	3	2	19	20
29	2	2	5	4	3	2	3	25	32
30	2	2	4	2	3	3	4	23	58

Залежна змінна повинна складатися з двох або більше взаємовиключних і взаємно вичерпних категорій. Якщо залежна змінна вимірювана за допомогою інтервальної або відносної шкали, то її слід перевести в статус категоріальної (великої, середньої, маленької).

Як показує дослідження, отримані кластери (цільові сегменти) досить суттєво відрізняються один від одного. Це свідчить про те, що готельно-ресторанним закладам слід розробляти різні заходи щодо позиціонування підприємства на обраних цільових сегментах, а керівництву – проводити більш грамотну маркетинговоорієнтовану політику по просуванню своїх товарів і послуг. Головне завдання суб'єктів підприємницької діяльності сфери гостинності – вибудувати таку клієнтоорієнтовану систему маркетингових комунікацій, яка допомогла б закріпити у їхній свідомості необхідний стиль, бренд, логотип, показати свою соціальну спрямованість.

Визначимо критеріїв вибору пріоритетних цільових сегментів. Після виявлення основних сегментів споживачів і ідентифікації конкурентних груп проводиться визначення ступеня привабливості для закладів готельно-

ресторанного господарства і вибір конкретних цільових сегментів для визначення стратегії їх позиціонування. При оцінюванні ступеня привабливості різних ринкових сегментів, що задовольняють вимоги до їхнього успішного сегментування, враховуються три основні фактори (табл. 3.5):

- розмір сегмента та швидкість його зміни;
- структурна привабливість сегмента;
- мети та ресурси організації, що освоює сегмент.

Таблиця 3.5

**Основні критерії вибору цільових сегментів
на місцевому ринку ресторанного господарства**

Основні групи критеріїв	Критерії
1. Розмір сегмента та швидкість його зміни	1. Обсяг послуг, який можна реалізувати в сегменті за певний період часу.
	2. Доходи споживачів.
	3. Чисельність споживачів.
	4. Географічна площа сегмента.
	5. Стабільність виділеної групи споживачів, ступінь їхньої прихильності до товару.
2. Структурна привабливість сегмента	6. Оцінювання рівня конкуренції й визначення ступені своєї захищеності.
	7. Можливість заміни продукту на принципово новий продукт, що задовольняє ті ж потреби.
	8. Витрати на маркетинг.
3. Мета та ресурси організації, що освоює сегмент	9. Можливість одержання необхідної ринкової інформації.
	10. Дохід на вкладений капітал.
	11. Перевірка наявності в підприємства винного досвіду роботи на обраному сегменті ринку.

При здійсненні сегментування ринку на практиці необхідно пам'ятати, що зайве захоплення числом ознак сегментування в більшості випадків є недоцільним:

- по-перше, тому, що надмірне поглиблення сегментування може різко зменшити ємність усередині самого сегмента й, відповідно, скоротити доходи

фірми;

- по-друге, множинність ознак сегментування утрудняє інформаційне забезпечення процесу, подовжує його строки, збільшує трудомісткість і вартість.

Будь яких правил визначення глибини сегментування не існує. У кожному конкретному випадку її визначають логічним шляхом виходячи з вимог комерційної розумності та достатності.

4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Вплив електричного обладнання готельно-ресторанного господарства на безпеку життєдіяльності працівників

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Механічні пошкодження виникають внаслідок різких мимовільних судомних скорочень м'язів під дією струму, що проходить через людину. В результаті можуть відбутися розриви шкіри, кров'яних судин і нервової тканини, а також вивихи суглобів, навіть переломи кісток. Механічні пошкодження, як правило, є суттєвими травмами, що потребують довготривалого лікування, вони бувають дуже рідко. Механічні пошкодження,

викликані, наприклад тим, що людина падає з висоти внаслідок дії струму, до електротравм не відносяться.

Електричний удар –найбільш небезпечний вид електротравми. Що супроводжується ураженнями організму, при якому спостерігається параліч м'язів опорно-рушійного апарата, м'язів грудної клітини (дихальних), м'язів шлуночків серця. В першому випадку судомні скорочення м'язів не дозволяють людині самостійно звільнитися від контакту з електроустановкою. При паралічі дихання припиняється газообмін та постачання організму кисню, внаслідок чого виникає задуха. При паралічі м'язів серця його робота або припиняється повністю, або деякий час супроводжується тримтінням (фібриляцією).

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

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

4.2. Організація охорони праці у готельно-ресторанному комплексі “Тернозавр”

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

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

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

Об'єкт дослідження – готельно-ресторанний комплекс “Тернозавр”. Він поєднує у собі готель і ресторан. Це забезпечує наявність на підприємстві сфери гостинності локацій, котрі мають свої особливості умов праці. Через широку сферу послуг, які надає підприємство, і невелику кількість персоналу,

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

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

Оскільки готельно-ресторанний комплекс “Тернозавр” поєднує у собі декілька локацій, доречно розглядати умови праці на підприємстві сфери гостинності у цілому. У протилежному випадку, результати теоретичного аналізування можуть відрізнитись від дійсного стану (для прикладу, умови праці в ресторані та в готелі мають чимало відмінностей).

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

кожної локації розташовані аптечки з ліками першої необхідності. Присутня теплова завіса, у холодні пори року приміщення опалюються.

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

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

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

Окрема служба пожежної безпеки на підприємстві відсутня. Відповідальність за стан пожежної безпеки несе директор підприємства. На підприємстві наявні чутливі датчики диму, що здатні відреагувати навіть на дим від цигарки. Завдяки цьому, ризик того, що пожежа у випадку виникнення залишиться непоміченою, мінімальною. Це також зумовлює убезпечення

підприємства від виникнення пожеж через порушення заборони про паління у приміщеннях, що розповсюджується як на працівників, так і на клієнтів.

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

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

На основі наведеного вище аналізування умов праці, їх впливу на стан здоров'я та пожежної безпеки, можна надати декілька рекомендацій стосовно

їх поліпшення. Перша рекомендація стосується психологічному клімату. Як було сказано вище та в попередніх розділах, його стан може бути покращено. Стосовно методів його покращення, можна порекомендувати проведення тим-білдингів та інших корпоративних заходів (наприклад, командних квізів). Вони можуть допомогти налагодити атмосферу у колективі, покращити взаємини між керівництвом та працівниками.

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

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

клієнти, і атмосфера всередині колективу може відігравати значну роль у тому, чи скористаються вони послугами повторно.

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

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

ВИСНОВКИ

Заклад готельно-ресторанного спрямування представляє собою готельно-ресторанний комплекс “Тернозавр”, а саме – комбінацію засобів малого розміщення та закладу української та європейської кухонь. Інтер’єр закладу (банкетний зал, що розрахований на 220 осіб) представляє собою затишну, домашню атмосферу, стилістично виконану у національному стилі. Вишукані страви від шеф-кухаря представлені в оригінальній подачі, традиційні страви – у сучасній інтерпретації. Номерний фонд готелю становить шістдесят номерів різних категорій. Готель надає наступні послуги: розміщення проживаючих на термін, не менше однієї доби, ранкове харчування, Інтернет, телебачення, душ, користування телефоном, міні-баром, трансфер, щоденне прибирання номера та зміна рушників, прання особистих речей, кондиціонер і обігрівач по необхідності, фен, користування столовими приладами, нитками, окропом і питною водою. Невеликого розміру, однак даний готель є високого рівня, що пропонує гостям не тільки широкі можливості для організації та проведення ділових заходів, але й захоплюючий повноцінний відпочинок.

Комфортабельні номери, оформлені з особливою старанністю та турботою, просторі та світлі, представляють собою дивну гармонію стилю й елегантності, оснащені найсучаснішим устаткуванням. Комплекс має безкоштовну охоронювану автостоянку для відвідувачів і їдальню з величезним ж/к телевізором. Готельно-ресторанний комплекс “Тернозавр” ретельно опікує права гостей у питаннях конфіденційності особистих даних. Довіра гостей – це ключова цінність для готелю.

У закладі гостинності “Тернозавр” організація обслуговування містить у собі забезпечення клієнта їжею та напоями у спеціально відведених для цього місцях. Аналізування показало, що всі працівники мають досить високий

рівень освіти. Це пояснюється тим, що багато співробітників навчалися в університетах і до початку 2020 р. вже стали дипломованими фахівцями, що підвищило загальний рівень освіти.

При аналізусанні конкурентів було виявлено, що готельно-ресторанний комплекс “Тернозпавр” має оптимальний набір якостей, що сприяють задоволенню потреб споживачів. Однак по деяких факторах він уступає своїм конкурентам. Такі фактори, як рекламна політика, лояльність до гостей, імідж в очах громадськості потребують доопрацювання та пильної уваги. Основним джерелом видатків підприємства гостинності є витрати на виплату заробітної плати працівникам і відрахування, видатки на закупівлю продукції.

Заклад гостинності “Тернозавр” збільшує свою частку ринку протягом досліджуваного періоду. Продаж нових послуг, якість послуг у порівнянні з конкурентами стали кращими. Поліпшення якості разом зі збільшенням обсягу послуг позитивно вплинули на втримання покупців, оскільки рівень їх задоволеності зріс, а відсоток незадоволених клієнтів знизився. В остаточному підсумку “Тернозавр” отримав збільшення ефективності ринкової діяльності, низький рівень текучки серед клієнтів і збільшення частки ринку.

У роботі нами рекомендовано просування послуг і продукції закладу гостинності за допомогою сучасних інформаційних систем. Сучасний ринок послуг і продукції підприємств громадського харчування активно розбудовується, відбувається вдосконалення застосовуваних технологій. Усе це позначається на тому, що змінюються масштаби діяльності підприємств і потенційні можливості. Неодмінною умовою зростання економічної ефективності для будь якої фірми є розширення застосовуваних інформаційних ресурсів. У ресторанному бізнесі застосовується, в основному, мережний формат організації виробництва, що призводить до ускладнення організаційної структури та деяких функцій управління. Тому з’являється необхідність використовувати складні інформаційні системи, іноді

індивідуальної розроблення з урахуванням специфіки сфери громадського харчування.

Відвідувачеві сайту закладу гостинності доступні наступні можливості:

1. Ознайомлення з головною сторінкою. Тут відвідувач сайту може ознайомитися з останніми новинами або цікавими статтями про заклад гостинності “Тернозавр” і його життя. Також на цій сторінці доступна галерея світлин інтер’єру ресторану та світлини, зроблені щодо заходів, які проводилися на території підприємства сфери гостинності. Перебуваючи на головній сторінці, відвідувач сайту має можливість ознайомитися з контактними даними ресторану і режимом його роботи .

2. Ознайомлення з меню.

3. Заповнення столика.

4. Ознайомлення з картою проїзду до готельно-ресторанного закладу “Тернозавр”. \

5. Ознайомлення з панорамною екскурсією по залах ресторану.

У відвідувача сайту готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр” буде унікальна можливість прогулятися по залах ресторану, не виходячи з будинку. Вбудовану панорамну екскурсію можна знайти у вкладці “Екскурсія”.

Технічні можливості панорамної екскурсії наступні:

1. Пересування по залах відбувається за допомогою спеціальних стрілок.

2. Можливість наближення картинки вбудованими кнопками “+” і “-” або використовуючи “зум”, управляючи колесом комп’ютерної “мишки”

3. Повноекранна презентація.

Безпосередньо управляти роботою сайту повинен спеціально призначений працівник. У розглянутому випадку передбачається призначити одного з менеджерів відповідальним за продажі на сайті. Спочатку даний працівник повинен буде поєднувати свої основні обов’язки з роботою із супроводу сайту. При роботі із сайтом в обов’язки даного співробітника буде входити: виконання заходів щодо наповнення каталогу сайту та супровід

заявок, що зробили через сайт. Надалі, при збільшенні кількості відвідувачів сайту передбачається звільнити адміністратора від виконання інших обов'язків.

Доугою пропозицією буде розроблення концепції позиціонування ресторану у складі готельно-ресторанного комплексу “Тернозавр”. Процес позиціонування та перелік заходів щодо його супроводу розглядається нами на прикладі підприємства готельно-ресторанного господарства “Тернозавр”.

1 етап. Сегментування ринку для визначення цільових сегментів.

2 етап. Опис профілів отриманих сегментів.

Процедура кластеризації починається з визначення змінних, на основі яких вона буде проводитися.

У нашому прикладі побудова кореляційної матриці показала, що найбільш тісні зв'язки спостерігаються між змінними “кухня” і “якість страв”, “кількість посадкових місць” і “кількість столиків”, “відношення персоналу до відвідувачів” і “швидкість обслуговування”, “чистота закладу” та “комфортність санвузлів”, “фірмовий стиль” і “музичний супровід”, “рекламна підтримка” та “музичний супровід”, “чистота закладу” та “відношення персоналу до відвідувачів”, “колірне та музичне оформлення”. Це свідчить про те, що отримані у ході дослідження дані підходять для факторного аналізування, за результатами якого формуються сегменти ринку.

Таким чином, проведена сегментація ринку громадського харчування м. Тернопіль, у результаті якої виділено 6 сегментів покупців, дозволила виявити стратегії позиціонування закладів харчування на цих сегментах з врахуванням клієнтоорієнтованої поведінки, думок і переваг щодо факторів конкурентоспроможності закладу.

3 етап. Визначення змінних, по яких між кластерами спостерігається істотна відмінність.

Отримані кластери (цільові сегменти) досить суттєво відрізняються один від одного. Це свідчить про те, що готельно-ресторанним закладам слід

розробляти різні заходи щодо позиціонування підприємства на обраних цільових сегментах, а керівництву – проводити більш грамотну маркетинговоорієнтовану політику по просуванню своїх товарів і послуг. Головне завдання суб'єктів підприємницької діяльності сфери гостинності – побудувати таку клієнтоорієнтовану систему маркетингових комунікацій, яка допомогла б закріпити у їхній свідомості необхідний стиль, бренд, логотип, показати свою соціальну спрямованість. Будь яких правил визначення глибини сегментування не існує.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Аветисова А. О., Палій Н. С. Економіка ресторанного господарства: навч.-метод. посіб. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 174 с.
2. Азарян Е. М. Споживчий ринок: становлення й розвиток: монограф. НАН України, Ін-т економіки пром-сти. Донецьк, 2012. 304 с.
3. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури; Фірма "Інкос", 2007. 280 с.
4. Банько В. Г. Будівлі, споруди та обладнання туристських комплексів: навч. посібн., 2-е вид. К.: Дакор, 2008. 328 с.
5. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
6. Василенко А. В. Менеджмент сталого розвитку підприємств: монограф. Київ: Центр уч. літ., 2015. 648 с.
7. Герасимчук В. Г. У пошуках успішної моделі економічного розвитку. Стратегічне управління національним економічним розвитком: монограф.: в 2 т. За заг. ред. О. В. Кендюхова. Донецьк: ДВНЗ Доннту, 2013. Т. 1, С. 85-96.
8. Городянська Л. В. Відтворювальні економічні ресурси: теорія та методологія обліку і аналізу: монограф. Київ: КНЕУ, 2013. 259 с.
9. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 65–69.
10. Мазаракі А. А., Пересічний М. І., Шаповал С. Л. Проектування закладів ресторанного господарства та ін: навч. посіб.: для вищ. навч. закл. За ред. А. А. Мазаракі. 2-ге вид., переробл. та допов. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 340 с.
11. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk22.htm.

12. Ощипок І. М. Розвиток закладів ресторанного господарства на концептуальних засадах інновацій. Підприємництво і торгівля, 2017. Вип. 21. С. 101-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_20
13. Поплавська А.В. Національно-культурні традиції харчування в сучасних ресторанах. URL: <https://journal-knukim.com.ua/index.php/culturology/article/download/60/226>
14. П'ятницька Г. Т. Тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. Вісник КНТЕУ. 2010. № 8. С. 24-32.
15. Романенко О. О., Яворська О. Г. Клієнтський капітал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності Одеської області. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28 (2). С. 10-15.
16. Романенко О. О., Яворська О. Г. Соціальний капітал в умовах інтелектуалізації підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 26-31.
17. Рябінчук М. В. Соціальний капітал: структура та зміст. Вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". Філософія. Психологія. Педагогіка. 2012. № 2. С. 59-64.
18. Савчук В. І., Корж Д. А. Системи управління конкурентоспроможністю: підруч. Х.: Основа, 2013. 547 с.
19. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики. Соціально-економічні проблеми і держава, 2016. Вип. 1 (14). С. 145-151.
20. Свистович М. Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. Державне управління: теорія та практика. 2013. №2. С. 37-43. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_6.
21. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Інноваційний потенціал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 31. С. 100-105.
22. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Метасоціальна складова капіталів

підприємств сфери туризму: людський, соціальний та клієнтський капітали. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2018. Вип. 2 (109). Ч. 1. С. 112-118.

23. Тарасюк Р. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз. Житомир: ЖДТУ, 2006. 419 с.

24. Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Донецького національного університету, 2012. №1. С. 177-182.

25. Чернега О. Б. Керування конкурентоспроможністю в умовах трансформації економічних відносин: монограф. Донецьк: ІЕП НАН України, 2009. 448 с.

26. Шепеленко О. В., Антонова В. А. Напрямки розвитку ресторанного бізнесу в сучасних соціально-політичних умовах. Менеджер. Вісник Донецького державного ун-ту управління. Донецьк: Дондуу, 2014. № 3 (69). С. 206-211.

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

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

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