

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

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

“бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему:

“Забезпечення ефективного управління ресурсним
потенціалом закладу гостинності (на прикладі
готельно-ресторанного комплексу “Братіслава”)”

Виконала: студентка IV курсу, групи БРЗс-41

спеціальності 241 “Готельно-ресторана справа”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Стасіна Х. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Паляниця В.А.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Стойко І.І.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Шерстюк Р.П.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Шведа Н.М.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2024

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та сферою
послуг

_____ Р.П. Шерстюк
«__» _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня

“Бакалавр”

за спеціальністю _____ 241 “Готельно-ресторанна справа”

Студентці _____ Стасиній Христині Василівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи “Забезпечення ефективного управління ресурсним потенціалом закладу гостинності (на прикладі готельно-ресторанного комплексу “Братіслава”)”

Керівник роботи к.е.н., доцент Паляниця В. А.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від _____ 05.02.2024 № 4/7-109

2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____ 05.06.2024

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу “Братіслава”

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

Анотація. Вступ. Теоретико-методичний розділ. Аналітично-розрахунковий розділ. Проектно-рекомендаційний розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці. Висновки. Бібліографія.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра у кількості 12 од.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Безпека життєдіяльності, основи охорони праці</i>	<i>к.т.н., доц. Окіпний І.Б.</i>		

7. Дата видачі завдання 24.01.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Вступ		
2	Розділ 1.Теоретико-методичний	03.03.2024	
3	Розділ 2.Аналітично-розрахунковий	15.03.2024	
4	Розділ 3. Проектно-рекомендаційний	15.04.2024	
5	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	30.04.2024	
	Висновки	05.05.2024	
6	Бібліографія	15.05.2024	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	25.05.2024	

Студент Стасіна Х.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи Паляниця В.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Стасіна Х. В. “Забезпечення ефективного управління ресурсним потенціалом закладу гостинності (на прикладі готельно-ресторанного комплексу “Братіслава”)”. Кваліфікаційна робота бакалавра (80 рис., 22 табл., 10 рис., 51 літ. джерело) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2024.

Кваліфікаційна робота бакалавра стосується теоретичних положень, формування наукових, методичних і практичних рекомендацій із забезпечення ефективного управління ресурсним потенціалом закладу гостинності (на прикладі готельно-ресторанного комплексу “Братіслава”).

У контексті і обраної теми було досліджено теоретико-практичні засади забезпечення ефективного управління ресурсним потенціалом закладу гостинності; досліджено ефективне управління ресурсним потенціалом готельно-ресторанного комплексу “Братіслава”; рекомендовано напрями забезпечення ефективного управління ресурсним потенціалом готельно-ресторанного комплексу “Братіслава”.

Ключові слова: сервісна діяльність, сфера сервісу, гостинність, гість, сфера гостинності, готель, готельне підприємство, готельне господарство, ресторан, заклад ресторанного господарства, ресторанна діяльність, ресторанна справа, управління, управлінська діяльність, ефективність управління.

Практична значимість роботи. У процесі виконаного дослідження запропоновано розроблення заходів щодо підвищення якості надання послуг у ресторанному закладі готельно–ресторанного комплексу, а також запропоновано впровадження Spa–сервісу як важливого організаційно-економічного елементу управління ресурсним потенціалом готельно-ресторанного закладу, що приведе до удосконалення управлінських процесів, а також матиме позитивний ефект на рівень зростання даного підприємства рест готельно-ресторанного бізнесу.

ANNOTATION

Stasina H. V. “Ensuring the effective management of resource potential of a hospitality company (hotel and restaurant complex “Bratislava” as a case study)”. Bachelor’s qualification work (80 pages, 22 tables, 10 figures, 51 literary sources) in specialty 241 “Hotel and restaurant business”. – Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyuy. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2024.

The bachelor’s qualification work concerns theoretical provisions, the formation of scientific, methodical and practical recommendations to ensure effective management of the resource potential of a hospitality establishment (using the example of the Bratislava hotel-restaurant complex).

In the context and the chosen topic, the theoretical and practical principles of ensuring effective management of the resource potential of the hospitality establishment were investigated; the effective management of the resource potential of the Bratislava hotel-restaurant complex was investigated; directions for ensuring effective management of the resource potential of the hotel and restaurant complex “Bratislava” are recommended.

Keywords: service activity, service area, hospitality, guest, hospitality area, hotel, hotel enterprise, hotel management, restaurant, restaurant business, restaurant activity, restaurant business, management, management activity, management efficiency.

Practical significance of the work. In the course of the research, it was proposed to develop measures to improve the quality of service provision in the restaurant of the hotel-restaurant complex, and it was also proposed to introduce Sra-service as an important organizational and economic element of managing the resource potential of the hotel-restaurant, which will lead to the improvement of management processes, as well as will have a positive effect on the level of growth of this enterprise rest hotel and restaurant business.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ГОСТИННОСТІ.....	
1.1. Модель формування та реалізації ресурсного потенціалу на підприємства готельно–ресторанного бізнесу.....	
1.2. Характеристика управлінської діяльності та ресурсного забезпечення на вітчизняному ринку гостинності.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ “БРАТІСЛАВА”.....	
2.1. Аналіз якісних характеристик надаваних послуг готельно-ресторанним закладом.....	
2.2. Дослідження принципів сталого розвитку готельно-ресторанного комплексу “Братіслава”.....	
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ “БРАТІСЛАВА”.....	
3.1. Розроблення заходів щодо підвищення якості надання послуг у ресторанному закладі готельно–ресторанного комплексу.....	
3.2. Пропозиції впровадження Spa–сервісу як важливого організаційно– економічного елементу управління ресурсним потенціалом готельно– ресторанного закладу.....	
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	
4.1. Вплив електричного обладнання готельно-ресторанного господарства на безпеку життєдіяльності працівників.....	
4.2. Організація охорони праці у готельно-ресторанному комплексі “Братіслава”.....	
ВИСНОВКИ.....	
БІБЛІОГРАФІЯ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Активний розвиток туризму є результатом впливу таких факторів, як зростання міжнародного бізнесу, світового добробуту, здоров'я та тривалості життя населення тощо, що створюють у сукупності сегмент постійних туристів, що подорожують як з метою бізнесу, так і з метою відпочинку. Дана тенденція визначає зростання об'єму всіх видів туристських і готельних послуг і є основою розвитку всіх секторів готельного та туристського бізнесу у майбутньому. У період постіндустріальної економіки вагома роль належить індустрії гостинності та туризму, що обумовлене її динамічним розвитком, відносно високою стабільністю до наслідків економічних криз, значним соціально-економічним і мультиплікативним ефектами даного сектору економіки.

У сучасних економічних умовах діяльність будь яких готельних підприємств пов'язана з невизначеністю стану через вплив різнонаправлених факторів економіки, що також впливає на траєкторії розвитку. Індустрія гостинності містить індустрію туризму як невід'ємну частину. Слід розглянути та проаналізувати всі рівні інтегрованої моделі туризму та гостинності для визначення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на розвиток готельних підприємств, тому що сталий розвиток готельної індустрії здійснюється завдяки сталому розвитку туризму. Внутрішнє середовище туристських і готельних підприємств представляє собою сукупність характеристик підприємств і її внутрішніх суб'єктів (сильних і слабких сторін, що входять до її елементів, а також зв'язків між ними). Аналіз внутрішнього середовища туристських і готельних підприємств визначається їхньою методичною оцінкою, призначеною для виявлення їх стратегічно сильних і слабких сторін. Зовнішнє середовище туристських і готельних підприємств і зовнішні фактори впливають на всі процеси, що відбуваються усередині підприємств. Ці фактори можна розділити на дві групи: загального

зовнішнього оточення (фактори макрооточення) і безпосереднього (ділового) оточення туристських і готельних підприємств. Складність зовнішнього середовища туристських і готельних підприємств визначається кількістю факторів, що впливають на функціонування організації, і їх схожістю між собою.

Ринок готельних послуг є частиною ринку туристських послуг та індустрії гостинності. Усі основні закономірності та тенденції туристського ринку поширюються і на ринок готельних послуг населення. Так само, як ринок готельних послуг є частиною індустрії туризму та гостинності, готельні комплекси є частиною туристської системи. Різноманітність інтересів споживачів готельних послуг визначає сучасну структуру світового готельного ринку та різноманітність готелів.

Загальносвітові процеси економічного та науково-технічного розвитку, а також яскраво виражена тенденція до екологізації процесу економічного відтворення, обумовлюють появу нових характеристик попиту в індустрії гостинності. Зростають вимоги до готельних послуг – їх асортиментів, якості та відповідності сучасному технологічному рівню та екологічних стандартів.

Об’єкт дослідження – готельно-ресторанний комплекс “Братіслава”, а також його управлінська, виробнича, фінансово-господарська діяльність, ресурсне забезпечення.

Предмет дослідження – розроблення та обґрунтування теоретичних і методичних положень, що розкривають феномен ресурсного потенціалу закладу гостинності і його роль у забезпеченні ефективного управління готельно-ресторанним підприємством.

Методи виконання. Для вирішення поставлених завдань застосовувалися загальнонаукові методи пізнання: аналізу, синтезу, індукції, дедукції, аналогії, узагальнення, абстрагування, системного методу, формалізації, опису, порівняння. Для обробки даних використані графічний і статистичний методи. У дослідженні також застосовувалися методи анкетування й експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження є місцеві та регіональні програми розвитку галузі гостиності, статистичні матеріали та аналітичні розробки агентств по туризму в Україні, документи і матеріали органів влади та управління, нормативні та законодавчі акти, міжнародні та державні стандарти України, матеріали 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 розробки й оцінки як українських, так і зарубіжних учених, а також аналітичні та власні розрахункові матеріали.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій із забезпечення ефективного управління ресурсним потенціалом у закладі готельно-ресторанної сфери. Зокрема, у роботі:

- представлено пропозиції щодо підвищення якості надання послуг у ресторанному закладі готельно–ресторанного комплексу;
- надано практичні рекомендації впровадження Spa–сервісу як важливого організаційно–економічного елементу управління ресурсним потенціалом готельно–ресторанного закладу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих практичних рекомендаційних заходів із можливостями вдосконалення управління ресурсним потенціалом у закладі готельно-ресторанного бізнесу.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії. Загальний обсяг роботи – 80 ст., 22 табл. і 10 рис., використані джерела із 51 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ

ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

ЗАКЛАДУ ГОСТИННОСТІ

1.1. Модель формування та реалізації ресурсного потенціалу на підприємства готельно–ресторанного бізнесу

Ресурсний підхід (resource-based view) припускає наявність зв'язку між ресурсами компанії й її успіхом у конкурентному середовищі, а підприємство розглядається, як комплекс ресурсів, що генерують ренти [16, с. 86]. Ресурсний підхід у поглядах більшості авторів визначений, як розбудовуваний та потенційно інтегрований підхід до осмислення новітніх джерел конкурентних переваг. Відповідно, в якості джерела таких переваг ресурсний підхід розглядає “внутрішні джерела ренти”. Найбільш поширеним є таке визначення цих джерел: “Матеріальні та нематеріальні активи, які на відносно постійній основі пов'язані з компанією”. Помітимо, що складна комбінація матеріальних і нематеріальних ресурсів фірми – це результат перетворення класичної ресурсної тріади “праця–земля–капітал”.

Уперше у сучасній науковій літературі чітко та послідовно категоріальний апарат ресурсної концепції був сформульований Р. М. Грантом: це такі категорії, як “ресурси”, “здатності”, “ренти” та “рутини”. Однак фахівці відзначають, що багато понять цієї концепції були введені у науковий обіг ще на зорі економічної теорії. Так, як відомо, визначенню ренти, як доходу від володіння коштовними та рідкісними ресурсами, поклали початок роботи Д. Рікардо. Разом з тим, дотепер багато дослідників по-різному розмежовують поняття ресурсів і здатностей: в одних випадках ресурси та здатності строго поділяються, в інших – здатності розглядаються, як різновид ресурсів.

У цілому, ресурси можуть розглядатися, як джерела конкурентних переваг тільки у випадку, якщо вони мають чотири якості, позначені аббревіатурою VRIN:

- цінність (value);
- рідкість (rarity);
- неможливість точної імітації (imperfectly imitable);
- незамінність, або відсутність замінників (non-substitutable).

Найбільш ефективну комбінацію ресурсів і здатностей прийнято позначати терміном “ключова компетенція”.

Таким чином, відмінною рисою ресурсного підходу є концентрація на внутрішніх факторах компанії, а основним завданням керівника при її використанні є залучення, розподіл і контроль над ресурсами. Традиційно, згідно з концепцією 5 М, виділяють п’ять типів ресурсів:

- люди (manpower);
- гроші (money);
- сировина та матеріали (materials);
- устаткування й інші засоби виробництва (mechanisms);
- інформація та технології (methods) [5, с. 52].

Останніми роками ряд дослідників, які вважають, що швидкість прийняття управлінських рішень стає важливішою за їхню якість, виділяють ще один особливий ресурс – час.

Ресурсний підхід до управління найбільше відповідає усталеній в економічній думці тенденції до вибору в якості основної одиниці аналізу не галузі, а фірми. На рубежі століть цей підхід став домінуючою парадигмою у теорії стратегічного управління, коли, відповідно до останніх досліджень, було виявлено, що ріст бізнесу та конкурентоспроможності українських закладів готельно–ресторанного господарства все менше залежить від кон’юнктури зовнішнього середовища та усе більше – від ефективності використання внутрішніх ресурсів, головним серед яких є ресурсний потенціал. У принципі, зовсім зрозуміло, що ресурси є рушійною силою будь якого бізнесу, тому прихильники ресурсного підходу стверджують, що у випадку, якщо бізнес не

розглядається керівниками через ресурсну модель, ефективність управління знижується.

Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, а, отже, і всієї української економіки, у тому числі, спрямоване на подолання кризової ситуації, сьогодні пов'язують з інноваціями. Вже зрозуміло та не викликає сумнівів той факт, що без інновацій вийти на рівень світової конкурентоспроможності не представляється можливим для готельно-ресторанного бізнесу. Цей вибір повністю відповідає вектору розвитку теорій конкурентних переваг, спрямованому, як показав аналіз, на ріст інтелектуального компонента у встановленні стійкої конкурентної переваги [7, с. 79].

На сьогодні проблема інноваційного розвитку вітчизняної економіки активно обговорюється на теоретичному та практичному рівнях. Основна дискусія розгортається по питанню вибору шляхів підвищення інноваційної активності українських підприємств і зокрема сфери гостинності.

За різними оцінками, від 75 до 100% приросту виробництва промислових країн сьогодні забезпечується за рахунок використання саме інновацій. На наш погляд, перехід вітчизняної економіки до інноваційного розвитку вимагає вирішення, як мінімум, двох комплексних і непростих завдань. По–перше, створення умов для формування ресурсного потенціалу підприємств галузі гостинності, по–друге, створення умов для його реалізації.

З деякої точки зору, ми пропонуємо вважати, що умови для формування ресурсного потенціалу більшою мірою створюються факторами внутрішнього середовища підприємства, а умови його реалізації – зовнішніми. Зрозуміло, у реальності ці фактори нерозривно пов'язані між собою, а частина з них є взаємозалежними.

Категорію “ресурсний потенціал” розумітимемо, як здатність підприємства ініціювати, проводити та комерціалізувати інноваційні процеси відповідно до наявних ресурсів, факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Формування ресурсного потенціалу підприємства передбачає, насамперед, отримання відповідей на наступні питання: що просувати на ринок, тобто який продукт доцільно розробити підприємству та для кого він призначений; як повинно бути організоване виготовлення цього продукту, тобто яку технологічну політику необхідно обрати; хто повинен займатися проблемою розроблення та впровадження інновацій, нарешті, за рахунок яких джерел ця робота повинна бути профінансована [12, с. 87].

Із цього погляду фактори формування інноваційної моделі готельно-ресторанного господарства логічно представити набором із ключових систем управління підприємством, по суті, і спрямованим на одержання відповідей на поставлені вище питання: управління маркетингом, управління виробничими процесами, управління персоналом і управління фінансами. Завдання полягає у тому, щоб кожна з цих систем набула інноваційного характеру.

Сьогодні існує точка зору, згідно з якою для українських підприємств, у зв'язку з наявністю технічної відсталості в цілому ряді областей, більш раціональним є запозичення інновацій. На думку автора, навіть для розвинених країн процеси, пов'язані із запозиченнями або купівлею ліцензій в окремих випадках можуть бути розумними стратегічними напрямками. У кожному випадку маркетологам доводиться шукати новаторські ідеї у всіх сферах діяльності та ринкових відносинах, а не тільки у НДДКР та економічній сфері.

У цілому, самодостатність української економіки системною продукцією та послугами готельно-ресторанної сфери залишається надзвичайно низькою. Варто відзначити, що найбільш розвинені країни прагнуть, незважаючи на значні обсяги зовнішньої торгівлі, задовольнити внутрішні потреби у продукції гостинності за рахунок, насамперед, власного виробництва. Наприклад, у середині 90-х років у таких країнах, як США, Японія, Німеччина, Франція, Великобританія, рівень самодостатності становив приблизно 80% і більше. В Україні цей показник навіть не враховується, незважаючи на його важливу роль, як одного з індикаторів продуктової безпеки [30, с. 100].

У результаті частка України на світовому ринку готельно-ресторанного господарства є дуже малою, оцінюється експертами приблизно у 0,5%. Частка

інноваційно активних підприємств у сфері гостинності України останніми роками становить не більше 10–12% (згідно з оцінками дослідження, проведеного Асоціацією менеджерів готелів, що значно нижче, ніж у розвинених країнах (наприклад, у Греції – 27%, у Франції – 46%, у Німеччині – 66%).

Здається, що відсутність єдності у розумінні сутності інновацій і ресурсів може ускладнювати розвиток інноваційної діяльності на підприємствах готельно-ресторанної діяльності. Водночас, різниця в оцінках причин низької інноваційної активності може бути результатом комплексного впливу різноманітних факторів, таких, як фінансування, загальна незацікавленість у розвитку нових технологій та ефективність заходів, що вживаються. Розуміння цих причин і виявлення спільних точок зору можуть сприяти розробленню ефективних стратегій стимулювання інноваційної діяльності у закладах гостинності. Разом з тим, аналіз показує, що у ряді підгалузей готельно-ресторанного господарства інвестиції практично не пов'язані з інноваціями, обмежуючись тільки адекватною заміною елементів основних засобів або розширенням масштабів.

В якості альтернативи цьому підходу слід зазначити концепції, згідно з якими в якості основної одиниці аналізу обирається ринок (або галузь). Такий підхід прийнято називати ринковим. Так, у 80–і роки домінуючою парадигмою у теорії стратегічного управління була концепція конкурентних переваг, розроблена М. Портером, С. Джорджем [28, с. 196]. Цей підхід, розроблений у межах теорії галузевої організації, є достатньо популярний сьогодні у маркетингу, підкреслює важливість ринкового позиціонування підприємства, що захищає від впливу конкурентних переваг.

У межах ринкового підходу цікаво відзначити концепцію стратегічного конфлікту, в основі якого лежать методи стримування проникнення на недосконалі товарні ринки та стратегічна взаємодія. У концепції використовується інструментарій теорії ігор, результати конкуренції вона визначає, як функцію ефективності дій по створенню не вигідних для конкурентів умов на ринку. Таким чином, ринковий підхід, на відміну від

ресурсного, трактує економічні ренти, як наслідок привілейованих позицій на ринках.

Проблема інтеграції ринкового та ресурсного підходів сьогодні достатньо широко обговорюється. Концепція, у якій порівнюються ресурси, що забезпечують конкурентні переваги (і тим самим вироблені продукти), і господарські поля (ринки) підприємства, представляє собою ресурсно–ринковий портфель.

Найбільший розвиток ресурсний підхід одержав у роботах представників Кількісної школи або Школи науки управління. Виникла на початку 50–х років Кількісна школа була орієнтована на оптимальне використання обмежених ресурсів на основі застосування методів математичного моделювання, формальної оптимізації й обчислювальної техніки. Істотних успіхів прихильникам ресурсного підходу вдалося досягнути у створенні управлінських інформаційних систем: від ІС (Inventory Control) – “управління запасами”, до найбільш сучасної – ERP (Enterprise Resource Planning), що дозволяє здійснювати планування ресурсів системи підприємства, що включає у себе врахування роботи з клієнтами (CRM), логістичних й аналітичних, у т. ч. облікових операцій, функції управління проєктами (зокрема, бюджетування; планування та контроль за ходом проєкту), а також врахування операцій післяпродажного сервісу. У межах ресурсного підходу використовується система збалансованих показників (The Balanced Scorecard) [6, с. 159].

Нестачу інвестицій не можна визнати цілком правомірною. На підтвердження цього висновку можна привести цілий ряд прикладів, коли підприємства ціною більших зусиль, досягнувши припливу інвестицій, розпоряджаються коштами не кращим чином, або здобуваючи застаріле обладнання, або невдало освоюючи нове.

Отже, саме підвищення ефективності менеджменту є першочерговою умовою росту інноваційної активності підприємств готельно-ресторанного бізнесу і переходу на економіку, засновану на знаннях. Ефективний інноваційний менеджер сфери гостинності може не тільки раціонально розпоряджатися інвестиційними ресурсами, але і найчастіше вирішувати

проблему їх дефіциту. У цьому зв'язку варіанти розвитку готельно–ресторанного бізнесу можна представити у вигляді двовимірної чотирипільної матриці, побудованої у координатах “ефективність менеджменту – доступність інвестиційних ресурсів”.

Ефективність менеджменту може бути оцінена за допомогою показника EVA (Economic Value Added або економічна додана вартість). Як відомо, його позитивне значення досягається у випадку, якщо прибутковість у бізнесі перевищує прибутковість від альтернативних вкладень капіталу з аналогічним ризиком, що свідчить про ефективну роботу менеджерів підприємства. Межа цієї ефективності – нульове значення показника EVA. При його негативній величині слід стверджувати про неефективність менеджменту [10, с. 116].

Ступінь доступності інвестиційних ресурсів залежить від фінансового стану підприємства, масштабів його діяльності, а також від адміністративного ресурсу його керівників і власників. На наш погляд, межею між високим і низьким ступенем доступності інвестиційних ресурсів слід вважати ситуацію, коли коефіцієнт задоволення потреби підприємства в інвестиціях, обумовлений як відношення до потенційно доступних для нього ресурсів (як власних, так і позикових коштів), до загальної потреби в інвестиціях, дорівнює одиниці. Відповідно, ступінь доступності інвестиційних ресурсів слід вважати високим, якщо цей коефіцієнт вище одиниці, і низьким, якщо його значення нижче одиниці.

Залежно від співвідношення рівня ефективності менеджменту та ступеня доступності для підприємства інвестиційних ресурсів, виділяється чотири ситуації розвитку його бізнесу.

Найбільш сприятлива ситуація – коли висока ефективність менеджменту сполучається з високим рівнем доступності інвестиційних ресурсів. Ця комбінація є основою для підвищення інноваційної активності підприємства та використання результатів економіки знань.

У випадку, коли в умовах дефіциту інвестиційних ресурсів менеджери працюють ефективно, бізнес має перспективи розвитку, оскільки компетентні

менеджери мають гарні шанси знайти know-how для залучення потенційних інвесторів [17, с. 157].

Третя ситуація, що характеризується низьким рівнем менеджменту та недоступністю інвестиційних ресурсів, логічно веде до стагнації бізнесу. При цьому вже не може бути мови про його інноваційний розвиток.

Найгірша, на наш погляд, ситуація відповідає четвертому квадранту матриці. При високому рівні доступності інвестицій неефективний менеджмент здатний нерационально розпоряджатися цими ресурсами, що приведе, у найкращому разі, до альтернативних витрат, а в гіршому – до прямих збитків підприємства. Це саме той випадок, коли інвестиції практично не пов'язані з інноваціями, обмежуючись тільки адекватною заміною елементів основних засобів або розширенням масштабів.

Ціль інноваційної діяльності на підприємстві полягає у створенні довготривалих конкурентних переваг. Це означає, що вона повинна розглядатися не як окремі продуктові та технологічні інновації, а як здатність персоналу до постійного та безперервного розвитку системи знань [1, с. 24].

Система управління фінансами, що сприяє розробленню та впровадженню інноваційних продуктів, передбачає, на наш погляд, вирішення двох завдань. По-перше, забезпечення інноваційного розвитку інвестиціями; по-друге, розроблення механізму стимулювання підвищення інноваційного фактору в інвестиціях, або, інакше кажучи, стимулювання використання інвестиційних ресурсів на розвиток інновацій.

Таким чином, кожна з основних систем управління підприємством повинна бути відповідним чином налаштована на формування інноваційної моделі розвитку. Таке налаштування ми пропонуємо умовно назвати 4 “і”: інтерес, джерела, інструменти, інститути.

Інтерес. Налаштування систем управління на формування інноваційної моделі розвитку, в першу чергу, вимагає наявності зацікавленості у розвитку інновацій. На рівні власників бізнесу така зацікавленість формується, у першу чергу, під впливом факторів зовнішнього середовища: макроекономічних – за рахунок стимулюючої інноваційний розвиток державної політики, відповідної

системи оподаткування; і мезоекономічних – за рахунок розвитку внутрішньогалузевої конкуренції, що стимулює прагнення вижити у високо конкурентному середовищі та підвищити рівень конкурентоспроможності свого бізнесу.

На рівні менеджерів підприємства зацікавленість у розвитку інновацій формується через розроблення відповідної системи мотивації, яка включає право на помилку та ризик.

Джерела. Наступним обов'язковим фактором у створенні умов для формування ресурсного потенціалу підприємства, є наявність джерел необхідних ресурсів: фінансових, матеріальних й інтелектуальних. Сьогодні важко визначити, які серед цих джерел є визначальними, однак слід підкреслити особливу важливість інтелектуальних ресурсів.

Інструменти. Ще одним фактором є освоєння персоналом підприємства набору інструментів, що дозволяють здійснювати весь спектр дій по розробленню, виробництву та просуванню інноваційного продукту. Важливо зазначити, що тут поняття “інструмент” використовується у широкому змісті, охоплюючи всі основні елементи системи управління.

Інститути. Нарешті, останнім фактором у створенні умов для формування інноваційного потенціалу підприємства слід вважати внутріфірмові інститути, тобто норми, правила й умови інноваційної діяльності. За визначенням, інститут – це усталені норми взаємодії між економічними агентами. При цьому досить складно однозначно визначити, які з цих інститутів – формальні або неформальні – є важливішими для ефективної інноваційної діяльності.

Варто коротко зупинитись на умовах реалізації ресурсного потенціалу. Насамперед, це стан інституціонального середовища, створенню якого сьогодні приділяється надзвичайно велика увага як у науковій літературі, так і на урядовому рівні [3, с. 116]. Останніми роками відбулася активізація державної інноваційної політики, яка знайшла відображення у ряді концептуальних документів і програм. Ці документи та програми представляють собою сукупність заходів, процедур і регламентів, через які держава здійснює науково-технічну політику. Ця політика полягає у розміщенні державних

замовлень на дослідження та розробки у тих напрямках науки та технології галузі готельно-ресторанного господарства, які визнані пріоритетними та сприяють підвищенню конкурентоспроможності української економіки.

Цей підхід відкриває можливість для дослідження моделі формування та реалізації ресурсного потенціалу, який у подальшому може бути трансформований у ресурсний потенціал підприємства. Ця модель спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства через оптимальне використання інтелектуальних ресурсів та інноваційних можливостей.

Запропонована модель дає можливість оцінити ресурсний потенціал підприємства гостинності, як сукупність оцінок, умов, що склалися у процесі його формування (факторів внутрішнього середовища), і умов реалізації (факторів зовнішнього середовища).

Стан факторів внутрішнього середовища пропонується визначати за допомогою показників, що оцінюють кожне із чотирьох “і”. Враховуючи, що оцінювальні показники, швидше за все, будуть мати різні одиниці вимірювання, їх доцільно вимірювати по бальній системі, за допомогою експертних методів. По суті, інтегральна оцінка стану цих показників, на наш погляд, може бути використана для характеристики ступеня інноваційної активності підприємства.

Оцінку факторів зовнішнього середовища як умови реалізації ресурсного потенціалу підприємства готельно–ресторанної діяльності пропонується визначати за наступною схемою. По–перше, слід скласти список можливостей зовнішнього середовища, якими необхідно скористатися підприємству. По–друге, за допомогою експертів оцінити ймовірність реалізації цих можливостей. І, нарешті, по–третє, перевести останню оцінку у бальну систему.

Для проведення експертних оцінок пропонується ввести шкалу, у відповідність із якою оцінки проводяться у межах від –5 до +5 балів. Зрозуміло, що показники, які позитивно впливають на формування інноваційного потенціалу підприємства, оцінюються у галузі позитивних значень, а показники, негативного впливу – у галузі негативних оцінок.

Підкреслимо, що, по суті, цей підхід представляє собою не що інше, як графічну інтерпретацію SWOT–аналізу, модернізованого у справжньому

дослідженні з метою нівелювання відомих недоліків використання цього інструмента у класичній табличній формі. При великій кількості досліджуваних факторів, складений у традиційній табличній формі, SWOT-аналіз стає дуже громіздким і недостатньо наочним.

Трудомісткість оброблення великої кількості факторів у табличній формі досить суттєва: необхідна кількість можливих дій для реалізації можливостей і нейтралізації загроз, використовуючи відповідні сильні та слабкі сторони, визначається наступною формулою:

$$k = (s+w)*(o+t), \quad (1.1)$$

де k – кількість дій для розгляду;

s , w , o , t – кількість виявлених сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз.

Відповідно, усі фактори внутрішньої середовища мають рівну вагу та, відповідно, немає можливості ранжирування їх за ступенем важливості для оцінюваного об'єкта. Можливості та загрози, реалізація яких малоймовірна, враховуються у такий же спосіб, як і фактори, реалізація яких більшою мірою ймовірна, таким чином, немає можливості ранжувати фактори зовнішнього середовища за ступеню ймовірності їх здійснення [2, с. 16].

Стан внутрішнього середовища підприємства – ймовірність реалізації факторів зовнішнього середовища – варто виділити вісім областей можливих станів ресурсного потенціалу умовного підприємства гостинності, для кожного серед яких запропонований свій дескриптор (табл. 1.1).

Відокремлюють позитивний та негативний вплив на досліджуване підприємство готельно–ресторанного господарства, діагоналі відокремлюють показники, що реалізуються з високою ймовірністю від показників з низькою ймовірністю реалізації. Дуги окружностей відокремлюють важливі показники від відносно неважливих.

Стан умов формування та реалізації ресурсного
потенціалу підприємства гостинності (складено автором)

Характеристика внутрішнього середовища	Характеристика зовнішнього середовища	Співвідношення значимості та ймовірності	Назва галузі
Позитивні показники внутрішнього середовища	Позитивні показники зовнішнього середовища	Важливі, але мало ймовірні	Прискорений розвиток
		Неважливі, але високо-ймовірні	Упущені можливості
	Негативні показники зовнішнього середовища	Важливі, але мало ймовірні	Складна ситуація
		Неважливі, але високо-ймовірні	Необхідність маневрування
Негативні показники внутрішнього середовища	Позитивні показники зовнішнього середовища	Важливі, але мало ймовірні	Відсутність перспектив
		Неважливі, але високо-ймовірні	Перспектива витиснення
	Негативні показники зовнішнього середовища	Важливі, але мало ймовірні	Відставання
		Неважливі, але високо-ймовірні	Істотне відставання

Зрозуміло, що чим вищим є значення того або іншого показника, то краще це значення. Існує галузь найбільш значимих показників внутрішнього середовища (які як позитивно впливають, так і негативно на створення, для формування ресурсного потенціалу) і показників зовнішнього середовища з найбільшою ймовірністю реалізації (як позитивною, так і негативною).

Найбільш оптимальний стан з погляду формування та реалізації ресурсного потенціалу закладу готельно-ресторанного господарства повинен бути максимально наближений до діагоналі, що розділяє ділянки “Прискорений розвиток” і “Упущені можливості”. Саме цей стан дозволить підприємству трансформувати свій ресурсний потенціал в інноваційний капітал і, в остаточному підсумку, суттєво підвищить конкурентоспроможність [4, с. 117].

Пропонований метод розрахунків ресурсного потенціалу підприємства заснований на розрахунках зведеного, агрегованого показника, що відображає ступінь впливу на інноваційне середовище підприємства кожної серед 4 груп факторів (сильні, слабкі сторони, можливості, загрози).

1.2. Характеристика управлінської діяльності та ресурсного забезпечення на вітчизняному ринку гостинності

З позиції самого готельного підприємства, попит на проживання у номерах є стабільним фактором, оскільки згідно з теорією Маслоу, ця послуга задовольняє одні з основних потреб людини – потреби у сні, відпочинку та безпеці. Попит на особливі функції готельних номерів, а також спектр додаткових послуг, наданих за певну плату, є дуже залежним від конкретних умов, включаючи призначення, місце розташування готельного підприємства та потреби цільової аудиторії [9, с. 68]. На сучасному етапі розвитку готельного бізнесу додаткові послуги стають основним інструментом конкурентної боротьби та підвищення ефективності діяльності готельних підприємств. Додаткові послуги надають основній послугі додаткову вигоду та допомагають відрізнити дане готельне підприємство від конкуруючих підприємств, що сприяє збільшенню доходів готельного підприємства не тільки за рахунок збільшення завантаження, згладжування сезонних коливань попиту, але і підвищення лояльності та кількості повторних візитів гостей.

На підставі проведеного аналізу думок різних вчених про сутність туристичної послуги можна вважати, що туристичні послуги, запропоновані на ринку, досить різноманітні. До них відносяться:

- послуги з розміщення туристів (у готелях, мотелях, пансіонатах, кемпінгах тощо);
- послуги з переміщення туристів до країни призначення та по країні різними видами пасажирського транспорту;
- послуги із забезпечення туристів харчуванням (у ресторанах, кафе, барах, тавернах, кафетеріях, пансіонатах);
- послуги, спрямовані на задоволення культурних потреб туристів (відвідування театрів, концертних залів, музеїв, картинних галерей, природних й історичних заповідників, пам'ятників історії та культури, фестивалів, спортивних змагань);

- послуги, спрямовані на задоволення ділових інтересів туристів (участь у конгресах, симпозиумах, наукових конференціях, ярмарках і виставках);
- послуги торговельних підприємств (продаж сувенірів, подарунків, листівок тощо);
- послуги з оформлення документації (паспорта, візи тощо);
- інформаційно-консультативні послуги.

Разом з тим, туристові можуть бути надані або певні види послуг по його вибору, або повний комплекс послуг, що у більшості випадків ототожнюється з дефініцією “туристський продукт” [13, с. 67].

Класичні схеми взаємодії туроператора та готельного підприємства мають такий характер:

- оренда готелю;
- купівля блоку місць на умовах комітменту;
- купівля блоку місць на умовах елотменту;
- безумовне бронювання;
- пріоритетне бронювання;
- робота на умовах підвищеної комісії;
- робота на умовах стандартної комісії з одноразових заявок.

У всіх перерахованих вище схемах взаємодії готельне підприємство виступає постачальником послуг розміщення і частково харчування. Послуги, що входять до складу додаткового туристичного обслуговування, туроператор, як правило, надає своїм клієнтам самостійно.

Відомою є структурна теорія розвитку попиту на ділові готелі, згідно з якою попит на готельні послуги з боку бізнес–туристів визначається ростом ВВП, а також структурою економіки країни [11, с. 847].

Структурна теорія визначає три стадії:

На першій стадії в економіці гостинності переважають однорідні компанії, в основному готелі невеликої місткості, що розбудовуються на місцевих і регіональних ринках. Попит на послуги розміщення у готелях перебуває на досить низькому рівні, тому що регулярно з діловими цілями подорожує незначна кількість працівників цих підприємств (продавці

продукції, дослідники нових ринків тощо). Розподіл потоку ділового туризму всередині країни показує високий ступінь споживання готельних послуг у столиці (або декількох великих містах), у той час, як попит на послуги розміщення у регіонах перебуває на відносно низькому рівні.

Для переходу на другу стадію, що характеризується більш високим попитом на послуги бізнес-готелів, необхідна поява наступних умов. На перших позиціях це є розвиток ділової активності транснаціональних компаній, які мають філії у різних регіонах країни. Дана умова визначає необхідність розвитку готелів ділового призначення у всіх частинах країни для задоволення попиту всіх учасників бізнесу, умови роботи яких змушують їх перебувати якийсь час далеко від будинку. Крім того, готелі починають виступати до певної міри регіональними представництвами тієї або іншої компанії, що організує у них конференції або зустрічі, а також забезпечує цілий діапазон послуг по внутрішньо-корпоративному тренінгу. Таким чином, не випадково, що розвиток міжрегіональних компаній збігається з розвитком готельних мереж і їх торговельних марок, спеціально призначених для задоволення цього попиту.

По-друге, ще однією умовою переходу готельного бізнесу на другу стадію є зростання числа компаній, що обслуговують як регіональні і національні, так і міжнародні ринки. Якщо в економіці держави переважають компанії, що ведуть бізнес у межах окремих регіонів країни, то ці компанії не здатні створити значну бізнес-пропозицію для готелів. Компанії, що виходять на загальнонаціональні і міжнародні ринки, залучають різних фахівців для досліджень, просування й обслуговування цих ринків. Це створює на фірмі робочі місця, що припускають відрядження за межі звичного середовища проживання.

Важливою рисою, що характеризує другу стадію як перехідну, є те, що вона має обмежений часовий проміжок.

При переході до третьої стадії в економіці країни починають не тільки переважати міжрегіональні фірми, але й збільшується кількість спільних підприємств і міжнаціональних корпорацій. Додатковим доказом переходу є

поліпшення у секторі перевезень: вони стають більш швидкими, збільшується кількість авіарейсів, поліпшується дорожня мережа тощо. Усе це означає збільшення можливостей для ділових поїздок. Для готельних підприємств ділового призначення такі структурні зміни в економіці країни означають посилення конкуренції у зв'язку з наближенням попиту на бізнес-розміщення до критичної точки. Показовою рисою третьої стадії розвитку є уповільнення темпів зростання операційних показників діяльності готельних підприємств. Щоб уникнути негативного впливу сповільнення продажів готельних послуг, готельні компанії ставлять перед собою завдання розроблення маркетингових стратегій, введення заходів щодо просування та реклами, які захистили б їх від наслідків обмеженого росту попиту. Особливо це стосується такого обмеженого сектору пропозиції нетипових послуг, як продаж номерів-люксів, “президентських” апартаментів, що займають цілі поверхи, клубних номерів тощо, ціна яких значно відрізняється від стандартної пропозиції.

Ринок ресторанних послуг формує не менше, ніж 65% обігу громадського харчування України. У цьому зв'язку представляється цікавим аналіз саме ринку ресторанних послуг. У цілому, індустрія харчування у 2023 році остаточно змінила свою структуру та склад (якісно та кількісно). З'явилося безліч стратегічних інвесторів. Також, у 2023 році було оголошено про реалізацію великих прокатів зі створення комбінатів шкільного харчування в Україні. У великих містах відкриваються нові фабрики-кухні. За рік було відкрито більше 30 об'єктів з загальним обсягом переробки до 1 тисячі тон сировини щодобово. Інвестиції у виробництво кулінарної продукції, продукції соціального та корпоративного харчування залишаються пріоритетним напрямком.

Падіння доходу підприємств у більшості сегментів ринку ресторанних послуг обумовлено двома негативними факторами: скороченням числа відвідувачів і зменшенням суми середнього чека. У демократичних ресторанах, кафе та закусочних середній чек знизився на 12% і 17% відповідно.

Концептуальні формати розвитку та
індустрії харчування (складено автором)

№ п/п	Об'єкт класифікації	Частка в структурі обігу громадського харчування України у 2023 р.
1.	Кейтерингові компанії (Event Catering)	<1%
2.	Мережі ресторанів преміального та привілейованого сегмента (Fine Dining and Luxury)	<1%
3.	Підприємства харчування у санаторно-курортних установах (Medical Catering)	2%
4.	Мультиформатні ресторани будинки (Restaurant Houses)	2–3%
5.	Підприємства харчування на транспорті (Sky and Train Catering)	2–3%
6.	Підприємства дорожнього харчування (Highway Cafes)	3%
7.	Підприємства корпоративного кейтеринга й керування непрофільними активами (Catering and Purchases)	4–5%
8.	Підприємства харчування при непрофільних комерційних структурах (Central Kitchens)	5%
9.	Підприємства харчування у готелях (Hotel Restaurants and Room Service)	5,5%
10.	Підприємства вуличного харчування (Street Food)	5–6%
11.	Підприємства по випуску готової їжі (Ready Meals Production)	6,5%
12.	Мережі ресторанів демократичного формату (Casual Dining)	<7–8%
13.	Підприємства харчування при мережах продуктового ритейлу (Hotel Foodservice)	8–10%
14.	Мережі ресторанів швидкого харчування (Fast Food)	10%
15.	Підприємства соціального харчування (Institutional Catering)	35%
16.	Незалежні (одиначні) підприємства харчування, у тому числі, сімейного формату (Independent)	40%

Зниження відбулося не тільки через менше відвідування підприємств харчування, але і через введення антикризових меню. Виключення становлять мережні підприємства швидкого харчування, де середній чек зріс на 11% упродовж останнього періоду. Ринок ресторанних послуг укрупнено представлений наступними форматами підприємств харчування.

За даними служби державної статистики України, наприкінці 2023 року у великих містах України (за винятком міст із населенням менше 100 тис. жителів і сільської місцевості) функціонувало близько 40 тис. підприємств

харчування (без врахування вуличних кафе–кіосків і торгових точок з обмеженим або платним входом, а також закладів на транспорті, у навчальних закладах, на підприємствах і в офісних центрах).

Таблиця 1.3

Структура ресторанного господарства в Україні за 2023 рік, %
(складено автором)

Сегмент ринку	Формат підприємства харчування	Частка на ринку ресторанних послуг в 2023 році, %
Fast Food	Фаст–фуд	13
	Кав'ярні	6
Fine Dining	Кафе та закусочні	19
	Демократичні ресторани та бари	58
Luxury	Ресторани високої кухні	4
Разом:		100

Кількість підприємств швидкого харчування у 2023 році збільшилася на 2,5%, закладів у форматі “Демократичні ресторани” – на 2,2%, сегмент “Кав'ярні” також показав приріст – 4,2%. Кількість кафе та закусочних, навпаки, зменшилася на 3% – саме у цей сегмент головним чином потрапляють бари, що перебували у залах ігрових автоматів, що стало наслідком припинення з 1 червня 2020 року діяльності ігрових клубів і казино, що включали у свою структуру бари та закусочні.

У цілому, доходи ринку ресторанних послуг у містах України з населенням понад 100 тисяч чоловік у 2023 році скоротилися на 21% у порівнянні з 2022 роком. Середній дохід одного підприємства у 2023 році зменшився у порівнянні з 2022 роком майже на 21%. У Києві цей показник вищий – більший, ніж у 2 рази. Найбільше впав дохід ресторанів високої кухні (у середньому на 34%), демократичних ресторанів (–26%), кав'ярень (–19%). Дохід мережевих підприємств харчування скоротився менше, ніж у незалежних підприємств. У сегменті Casual Dining падіння доходу незалежних ресторанів склало 30%, а мережеві заклади втратили 17% свого доходу. Фаст–фуд – єдиний сегмент ринку, що продемонстрував ріст доходу підприємств у

середньому на 13%. Завдяки цьому, а також збільшенню на 2,5% кількості закладів фаст-фуд, частка всього сегмента на ринку ресторанних послуг збільшилася на 4,1%.

У географічному розрізі криза найменше вразила ринок ресторанних послуг у Києві: обіг знизився лише на 9% (в інших областях падіння обігу склало від 20 до 35%). Незважаючи на серйозну зміну доходу по сегментах, криза не суттєво вплинула на переваги відвідувачів ресторанів демократичного сегмента за кухнями – зміни часток сегментів не перевищують 1%. У Києві перше місце із часток 43% по доходу займають ресторани без яскраво вираженої спеціалізації.

Таким чином, у 2022–2023 роках сумарне зниження обігу ринку ресторанних послуг склало близько 26%. Найбільше зниження купівельного платоспроможного попиту відзначалося у сегменті ресторанів Fine Dining і Luxury. Обороти провідних гравців ринку ресторанного господарства впали на 20–25%, близько тисячі підприємств харчування даного сегмента почали процедуру банкрутства. Падіння доходу демократичних ресторанів було відзначено на рівні 30–35%, зате операційний прибуток таких підприємств харчування у цілому збільшився на 10–15%. Ця обставина була пов'язана із впровадженням програм ресурсозбереження, скороченням постійних і змінних витрат у частині Food Cost.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ “БРАТІСЛАВА”

2.1. Аналіз якісних характеристик надаваних послуг готельно-ресторанним закладом

Об’єктом аналізу є підприємство готельно-ресторанної сфери, розташоване в місті Тернопіль. Ціль готельно-ресторанного комплексу “Братіслава” – це задоволення запитів гостей, залучення нових клієнтів і одержання прибутку. Заклад гостинності намагається розширити сферу своєї діяльності, завойовуючи якнайбільше постійних клієнтів. Для всіх споживачів поширюється спеціальна система знижок, яка розрахована на довготривалу співпрацю з підприємством.

У готельно-ресторанному комплексі “Братіслава” можна зняти, орендувати апартаменти подового на будь який термін від 1 дня і до місяця. Номер можна забронювати на сайті або зателефонувати. Оплата проводиться готівковим і безготівковим способами, також гостям, що перебувають у відрядженні, за бажанням виписується бланк строгої звітності.

Затишні номери закладу гостинності оснащені кондиціонерами, тапочками, телевізором, феном, мають усе необхідне для комфортного проживання, а самі міні-готелі пропонують різноманітний асортимент додаткових послуг, що суприяє приємному та цікавому відпочинку або успішній діловій поїздки: безкоштовний Wi-Fi, оренда конференц-залу, паркінг, авто мийка, дитяча кімната, трансфер, організація індивідуальних екскурсій.

Готельно-ресторанний комплекс “Братіслава” використовує програми винагороди своїх постійних клієнтів, які засновані на нагромадженні кількості відвідувань готелю в якості гостюючих.

На сьогодні суттєву конкуренцію підприємствам готельного господарства, у т. ч. великим готелям, створюють фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності. Вони переважно утримують невеличкі готелі та є власниками приватних будинків і квартир. Пропонують відвідувачам повний спектр основних та додаткових готельних послуг при значно нижчій їх вартості. Питома вага таких підприємств у 2022 р. складала 88,66%.

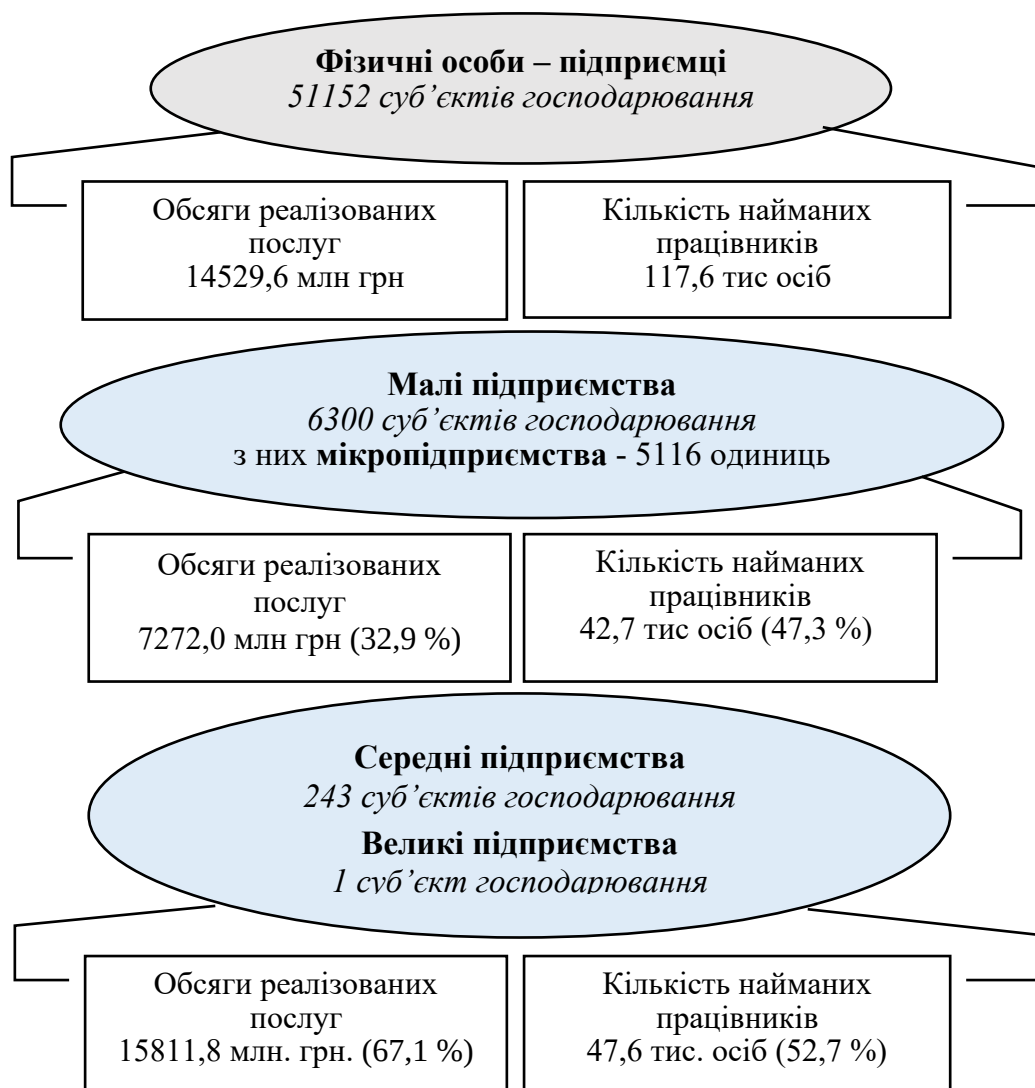


Рис. 2.1. Розподіл вітчизняних підприємств тимчасового розміщування й організації харчування за суб'єктами господарювання, розміром та обсягом реалізованих послуг у 2023 році

Так, якщо у 2022 році великі підприємства складали – 1 од., середні – 246 од., малі підприємства – 7453 од., з них мікропідприємства – 6272 одиниць, то у

2023 році 1, 242, 6344 та 5165 од. відповідно. Значну частку обсягу реалізованих послуг (67,1%) надають середні та великі підприємства.

Жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті готелі, які можуть запропонувати своїм клієнтам високоякісне обслуговування, а це неможливо без професійно підготовленого персоналу. Дані рис. 2.1 показують на значну перевагу фізичних осіб – підприємців – 51152 од. проти – 6544 од. юридичних суб'єктів господарювання у 2023 році та 50736 од. проти – 7700 од. у 2022 році відповідно.

Для залучення клієнтів у закладі сфери готельно-ресторанного обслуговування існує система знижок: при другому відвідуванні надається знижка 5%, при третьому та наступних – 10%. Основний контингент гостей – люди, що приїхали у відрядження по роботі та діти, що займаються спортом. Заклад сфери гостинності надає гостям комплекс послуг не тільки по розміщенні, але й харчуванню, побутових послугах, спортивних послугах.

Структура управління готельно-ресторанного комплексу “Братіслава” продемонстрована на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу “Братіслава”

Вона містить основні підрозділи та окремі посади, поділяється на кілька рівнів. Перший рівень містить лише одну посаду – генерального директора підприємства сфери гостинності. Генеральний директор виконує головні функції управління, він є керівником закладу та здійснює функції організації всіх інших підрозділів. Він повинен координувати діяльність всіх працівників готельно-ресторанного комплексу для ефективної роботи закладу.

В умовах стратегічної нестійкості та мобільності ринкової кон'юнктури суб'єктам галузі громадського харчування та тимчасового засобу розміщення необхідно використовувати додаткові можливості для реалізації кола завдань, встановлених у межах перспективної концепції функціонування і сприятливих збільшенню прибутковості, і соціальної значимості діяльності. Цільові пріоритети слід орієнтувати у бік необхідності управління якістю продукту й обслуговування, за допомогою якого суб'єкт зміцнює свої ринкові позиції й одержує додаткові можливості для підвищення сукупного результату своєї діяльності протягом періоду, обумовленого стратегією.

Отже, відвідувач сприймає й оцінює елементи реального продукту та процесу обслуговування, їх взаємодія та характер впливу на загальне сприйняття якості по своїх власних правилах і найчастіше на підсвідомому рівні. Інакше кажучи, формується якась функція якості продукту й одержуваного обслуговування, керуючись якою споживач визначає та кількісно оцінює свою емоційну прихильність до ресторану.

Використовувана персоналом версія функції якості (реальна функція якості виконавця) – робочий інструмент якості обслуговування відвідувачів, що оформився й існуючий у колективній свідомості у вигляді фактично чинних правил. Виявлення невідповідностей між функціями якості відвідувача й персоналу й ліквідація їх джерел у процесі обслуговування – головне завдання системи менеджменту якості підприємства сфери гостинності.

Використовувана керівництвом готельно-ресторанного комплексу “Братіслава” версія функції якості поєднує у собі:

- еталон якості обслуговування відвідувачів, що діє на підприємстві у

вигляді системи вимог до роботи персоналу;

- робочий інструмент управління якістю життєдіяльності підприємства відповідно до прийнятої політики якості, довгостроковими й іншими цілями й завданнями, поставленими власниками й суспільством.

У порівнянні з еталоном повинні виявлятися невідповідності та оцінюватися якість роботи персоналу: чим ближчий даний еталон до фактичних очікувань відвідувача й чому ретельніше його дотримується у своїй роботі обслуговуючий персонал, тем вище сприйманий споживачем рівень якості обслуговування.

Версія функції якості, використовувана власниками об'єктів

- цільова функція якості діяльності досліджуваних підприємств. власників, що цікавлять, характеристики якості діяльності

- параметри економічної ефективності й конкурентоспроможності, показники задоволення інтересів відвідувачів тощо, розглянуті у залежності від структури витрат на якість обслуговування, від ціновий політики.

Природно, що на основі функції якості власників формується політика якості підприємства.

Структурування кожної з перерахованих функцій якості готельно-ресторанного комплексу “Братіслава” представляє собою самостійну масштабну проблему. Загальним (з точністю до рівня узагальнення одержуваних результатів) напрямком структурування для всіх трьох вище перелічених функцій якості є якість обслуговування. Цей напрямок є найбільш актуальним з погляду забезпечення задоволеності відвідувачів одержуваним обслуговуванням, “закриває” повністю проблему структурування функції якості персоналу.

Молоді покоління, що прагнуть до економічного успіху, неохоче погоджуються на низькі початкові позиції, однак вони не мають достатніх навичок для виконання більш відповідальної роботи у сфері гостинності. Важливим активом для мотивації й утримання потенційних працівників стає програма навчання та підвищення кваліфікації у сфері готельно-ресторанного

господарства, яка розцінюється ними, як крок до кар'єрного просування. Навіть малий готельний і ресторанний бізнес розглядає тренінги для персоналу, як інвестиції, а не видатки.

Хоча багато міжнародних готельних компаній (наприклад, Hilton і Marriott) активно використовують тренінги та навчальні програми у своїй кадровій політиці, у цілому готелям і ресторанам важко пристосуватися до даної тенденції. Їм необхідна велика кількість кадрів для виконання малокваліфікованої праці по утриманню та забезпеченню сервісу готелів. Крім того, вони не мають можливості для проведення універсального тренінгу для нижчої ланки, який може використовуватись у цілому по галузі. Цей факт робить готельний бізнес менш конкурентоспроможним в якості роботодавця у порівнянні з іншими галузями, які пропонують стартові позиції для молодих низькооплачуваних фахівців. Надання можливості навчання молодому персоналу у сфері гостинності або знаходження іншої мотивації є складним завданням для готельного та туристського бізнесу, яку прийдеться вирішувати.

У післявоєнний період неминуче зміниться структура української економіки, у тому числі, і готельно-ресторанного господарства. У доступній для огляду перспективі ми зіштовхнемося з новими сферами діяльності, які зажадають додаткової кількості трудових ресурсів, а також відповідних компетенцій працівників. При цьому не можна не враховувати тієї обставини, що розвиток ринку праці у довгостроковій перспективі буде формуватися під впливом скорочення сукупної пропозиції через зниження чисельності населення у працездатному віці, яке повинне бути компенсоване підвищенням якості робочої сили та рівня трудової мобільності населення.

Якість конкретного продукту та надання конкретних послуг, підтримка обстановки, що складається з характеру загального відношення до відвідувачів і внутрівиробничих відносин повинні розглядатися як однаково важливі та відносно-незалежні напрямки забезпечення якості продукту й обслуговування. Окремі зміни якості можуть бути прив'язані до конкретних елементів обслуговування і вимірюватись. Інакше кажучи, можна планувати структуру –

зміни якості, у тому числі, з врахуванням матеріальних і кадрових можливостей.

Оцінка якості продукту та обслуговування на основі системного процесного підходу реалізовується через структурування функції якості.

Структура функції якості опирається на результати-маркетингових досліджень, у ході яких визначаються, основні компоненти стратегії підприємств у досягненні конкурентних переваг через задоволення вимог споживачів на найбільш прийнятні для них умовах.

Процес структуризації виявив конструкцію та склад даних для побудови моделі сприйняття й оцінки якості обслуговування, і допоміг установити й оцінити:

- вид функціональної залежності, що приблизно відображає зв'язок якості елементів обслуговування з якістю обслуговування в цілому; .

- числові параметри моделі сприйняття й оцінки якості в цільовому, еталонному, робітнику, і фактичному (стосовно до обслуговування клієнта, групи відвідувачів, виду продукту або послуги тощо) варіантах.

Складність функціонування організацій індустрії громадського харчування полягає у тому, що оцінка якості споживачем досить суб'єктивна та залежить від різних факторів: загальноекономічних, культурного та суспільно-психологічного характеру, соціально-демографічних і індивідуально-поведінкових.

Значний вплив на попит у сфері ресторанного обслуговування виявляють такі зміни у суспільній психології споживання, як поінформованість, рівень освіченості, рівень вимогливості до комфорту і якості послуг, індивідуалізм, екологізація мислення, споживача, мобільність, фізична та розумова активність тощо.

Сукупність усіх цих факторів: і визначає виникнення та характер поведінкових особливостей споживачів готельно-ресторанних послуг, які можуть бути виражені наступними показниками:

- частотність (кількість відвідувань, здійснених у досліджуваний період,

на душу населення);

- територіальні переваги;
- форма організації обслуговування, категорія готельно-ресторанного підприємства;
- розуміння про ціну продукту чи послуги;
- розуміння про бренд підприємства готельно-ресторанного господарства;
- комунікативна поведінка;
- роль зовнішніх подразників у процесі ухвалення рішення (виборі ресторану чи готелю) тощо.

Вибір рестораном найбільш ефективних засобів по залученню споживача до продукту неможливий без чіткого пророблення самого процесу ухвалення рішення потенційним відвідувачем.

Процес купівлі конкретного ресторанного продукту починається задовго до здійснення акту купівлі-продажу. Ухвалення рішення споживачем піддається впливу ряду факторів, воно вирішує проблеми різного масштабу та складності, однак має стійку структуру, що містить наступні стадії.

1. Усвідомлення потреби у відвідуванні ресторану та формування мети відвідування.

2. Пошук інформації. Споживач звертається до джерел: особистим (родина, друзі, знайомі), засобам масової інформації тощо. У результаті збору інформації підвищується поінформованість про наявних на ресторанному ринку виробників і надаваних ними послугах. Споживач використовує інформацію, щоб скласти комплект альтернативних варіантів.

3. Передкупівельна оцінка альтернатив. Потенційний клієнт оцінює варіанти, розглядаючи ресторанну пропозицію, як певний набір властивостей (наприклад, місце розташування, категорія, вартість, обслуговування, спеціалізація, приналежність до відомого бренду тощо). Кожний споживач виділяє свої, відмінні від інших, пріоритетні характеристики виходячи з особистих потреб і мотивів.

4. Безпосереднє споживання ресторанного продукту. Оцінюючи варіанти, споживач ранжує об'єкти, у комплекті вибору, формуючи намір зробити відвідування найбільш кращого варіанта, з урахуванням сімейного доходу, ціни й вигід від відвідування. Проведений* нами опитування показало наступне розподіл пріоритетів споживчого вибору при ухваленні рішення про відвідування ресторану (табл. 2.1).

5. Наступна оцінка альтернатив, тобто оцінка ступеня задоволення: відвідувач отримує або не отримує задоволеність від ресторанного продукту, ступінь якої вимірюється співвідношенням очікування та конкретно сприйманих властивостей продукту й обслуговування.

Таблиця 2.1

Пріоритети споживчого вибору при ухваленні
рішення про відвідування ресторану готельно-ресторанного
комплексу “Братіслава”, %

Поради друзів і знайомих	31,6
Ціна	26,7
Набір надаваних послуг	15,6
Строки й досвід роботи організації на ринку	14,8
Особистий досвід спілкування зі співробітниками організації	13,0
Ради експертів	11,3
Доброзичливість співробітників	8,8
Рейтинг компанії	4,7
Реклама	3,7
Інформація в спеціальних довідниках і Інтернеті	3,4
Комфорт інтер'єру	2,5
Зручне місце розташування	2,5
Інше	5,9

В якості найбільш очевидних істотних властивостей якості ресторанного продукту й обслуговування нами виділені наступні:

1. Якість товару (продукту):

- безпека страв і напоїв;
- смакові якості страв і напоїв;
- естетичність оформлення страв і напоїв;
- кількість позицій в асортиментах страв;
- оптимальність реалізації концепції у стравах;

2. Якість обслуговування (фізичний аспект):

- безпека відвідування ресторану;
- можливість виконання замовлення;
- зручність паркування;
- оптимальність розміщення туалетної кімнати, гардероба;

3. Якість обслуговування (психологічний аспект):

- рівень психологічного комфорту при спілкуванні з персоналом;
- естетичність оформлення інтер'єру, приладів і приналежностей тощо;
- якість культурно-дозвільних програм;
- оптимальність реалізації концепції ресторану в інтер'єрі, одязі

персоналу, приладах тощо;

- можливість надання подарунків відвідувачам;
- рівень заповнювання залу.

В якості методів дослідження нами використані метод інтерполяції й метод експертних оцінок.

Позитивна думка у споживача ресторанних послуг на досліджуваному підприємстві викличе, у першу чергу, безпеку, рівень психологічного комфорту, смакові якості страв і напоїв. Немаловажне значення мають такі елементи якості обслуговування, як швидкість виконання замовлення, естетичність оформлення страв, напоїв, інтер'єру тощо.

Основний акцент у системі вдосконалювання управління якістю у закладі гостинності слід зробити на стабільності обслуговування клієнтів, що буде

сприяти позитивному сприйняттю підприємства готельно-ресторанного бізнесу відвідувачами, і, як наслідок, підвищенню рівня його ринкової стабільності.

Кожний другий відвідувач ресторанів обирає ресторан спонтанно. Меню є головним критерієм при виборі ресторану для відвідування.

За результатами опитування нами виявлені пріоритети у перевагах при виборі відповідності якості ресторанного обслуговування (рис. 2.3).

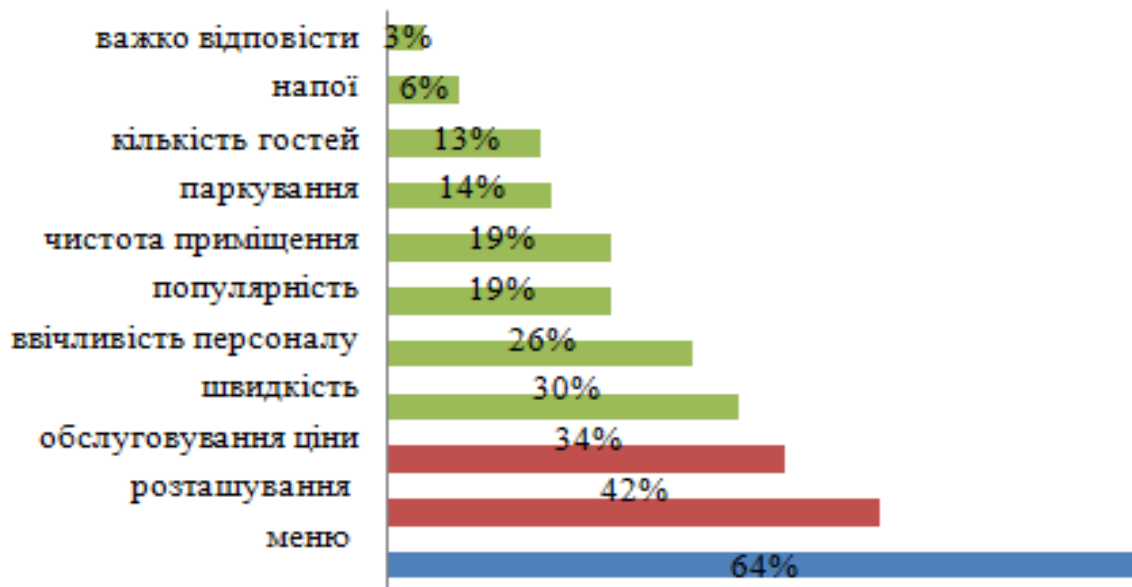


Рис. 2.3. Чим Ви керуєтеся при виборі ресторану?

На основі результатів анкетного опитування меню є головним чинником, що визначає ресторан, якому буде віддана перевага. Місце розташування й ціна є менш значимими критеріями вибору ресторану. Можна припустити, що відвідувачі ресторанів не є “ціно-орієнтованими”.

Вони заздалегідь знають, якого рівня послуги, і за якою ціною можуть бути надані в ресторанах високо-цінового сегмента, і роблять вибір, виходячи зі своїх кулінарних переваг.

Необхідне підвищення туристської привабливості Тернополя для іноземних громадян з метою збільшення частки прийнятих готелями туристів на основі вивчення їх споживчих переваг і з’ясування причин спаду туристичного інтересу до української столиці.

Українські споживачі досить консервативні у виборі національних кухонь, воліючи українські і європейські кухні. Відомості про процентне співвідношення кількості ресторанів національних кухонь представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Відсоткове співвідношення ресторанів, що представляють
різні напрямки світової кухні

№ п/п	Види національних кухонь	Питома вага окремої національної кухні, %
1	2	3
1.	Європейська	28
2.	Українська	32
3.	Японська	1
4.	Німецька	3
5.	Кавказька	3
6.	Італійська	6
7.	Французька	5
8.	Українська	9
9.	Китайська	13

Для досягнення успіхів у бізнесі ресторани шукають різні способи залучення клієнтів. Фактори, що впливають на вибір клієнтами підприємства ресторанного бізнесу, представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Фактори, що впливають на вибір клієнтами
підприємства ресторанного бізнесу

№ п/п	Найменування факторів	Питома вага окремого фактору, %
1.	Інтер'єр	21
2.	Обслуговування	14
3.	Кухня	24
4.	Вартість послуги	18
5.	Інше	23

Залучити відвідувачів винятково знижкою стає сутожніше, тому багато операторів ресторанних мереж апробують програми лояльності, що

представляють знижки не тільки в ресторані, але й при наданні додаткових послуг.

У багатьох ресторанах вводиться заохочувальна система “Світовий бонус”, яка працює паралельно з нині діючою дисконтною програмою. У ресторанах мережі також діє дисконтна програма, що надає знижки клієнтам у розмірі 10-20% (для власників «срібних» і «золотих» карт відповідно). Відвідувачі одержують дисконтну карту, відвідавши 10 закладів (адміністратор підтверджує факт відвідування, поставивши печатку в буклеті).

Для залучення відвідувачів багато операторів ресторанних мереж представляють велику кількість додаткових послуг, а саме: безкоштовне паркування, міський телефон, дитячий ігровий зал або майданчик, святкування днів народження. До обов’язкових послуг відносять: їжа на винос, служба доставки по телефону, свіжа преса.

2.2. Дослідження принципів сталого розвитку готельно-ресторанного комплексу “Братіслава”

Дотепер не сформульовані принципи сталого розвитку готельного та ресторанного бізнесу як його частини; запропоновані вітчизняними й закордонними дослідниками принципи сталого розвитку туризму й окремих видів туризму можна лише загалом і у дуже обмеженому складі застосувати до сфери готельного бізнесу й до сталого розвитку підприємницьких структур у готельному бізнесі; дані принципи сталого розвитку наголошують на екологічну складову розвитку туризму й здійснення підприємницької діяльності; існуючі принципи сталого розвитку не враховують комплексний характер мережного готельного бізнесу, тому що мережні підприємницькі структури готельного бізнесу є складними багатомірними інтегративними утворами; перераховані принципи або не торкаються питання розвитку туристської інфраструктури, або висвітлюють його загалом, не враховуючи

особливості сталого розвитку готельного бізнесу і мережних підприємницьких структур як частини туристської інфраструктури.

- принцип взаємодії;
- принцип використання єдиного інформаційного простору;
- принцип погодженості дій учасників мережі;
- принцип проходження корпоративним стандартам;

Нам нашу думку, принципи сталого розвитку для готельно-ресторанного комплексу “Братіслава” наступні:

- принцип адаптивності;
- принцип цілісності;
- принцип превентивного реагування;
- принцип функціональної інтеграції;
- принцип ресурсозбереження;
- принцип погодженості розвитку;
- принцип спряженості розвитку (дестанційної обумовленості).

На наступному рис. 2.4 показано порівняльну характеристику основних конкурентів підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

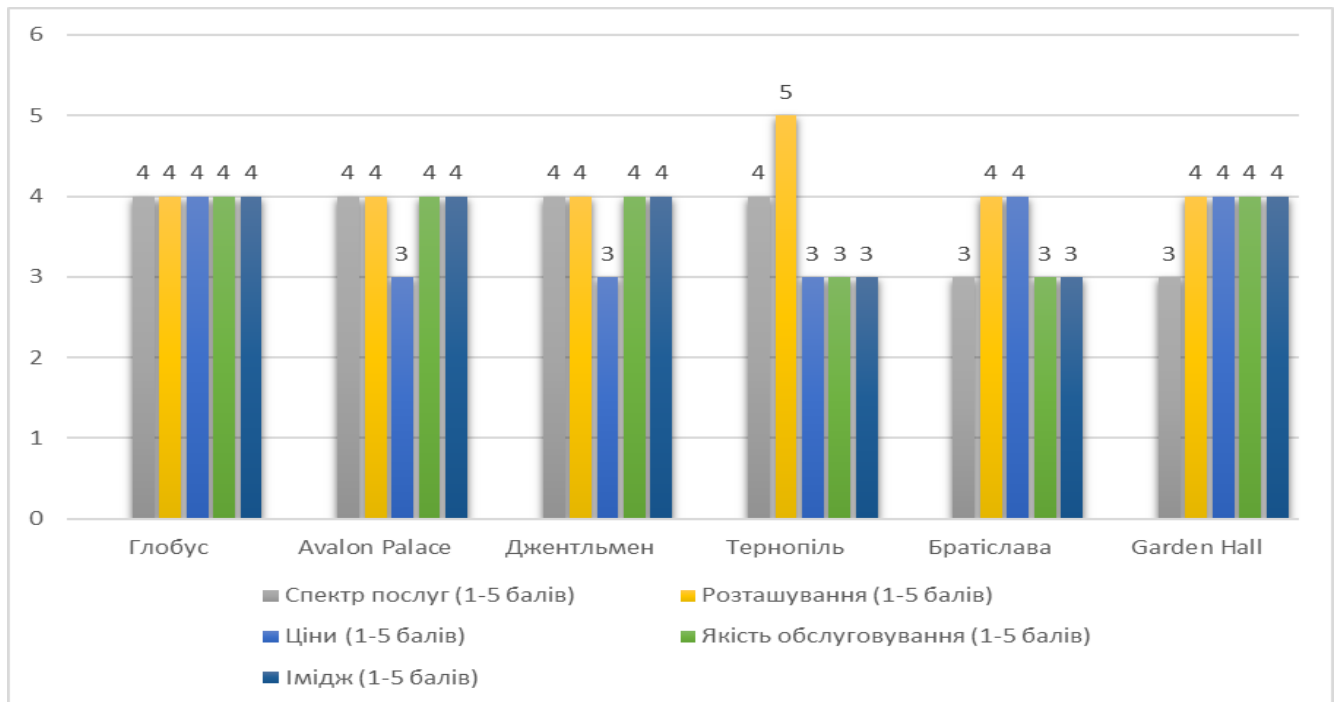


Рис. 2.4. Порівняння готельно-ресторанного комплексу “Братіслава” з конкурентами

Критерії “Якість обслуговування” та “Імідж” оцінені на основі відгуків споживачів готельно-ресторанної сфери міста Тернопіль.

Ефективність управлінських процесів у готельно-ресторанному закладі “Братіслава”, по суті, відображає ступінь трансформації його інноваційного потенціалу в інноваційний капітал. Основною складністю оцінки є той факт, що різні види інновацій у готельно-ресторанному господарстві можуть приносити різний результат: використання одних приводить до отримання результату у короткостроковому періоді, у той час, як інші формують можливості для одержання результату у майбутньому, у довгостроковому періоді. Найбільш адекватною оцінкою такого роду різних у часі результатів є дисконтований чистий грошовий потік. Як відомо, чистий грошовий потік розраховується як різниця між припливами та відтоками коштів по всіх видах діяльності підприємства гостинності: основної, інвестиційної та фінансової. У розглянутому випадку функціонування закладу готельно-ресторанної сфери у розрахунки повинні враховуватися всі ці види діяльності у частині припливів і відтоків коштів, пов’язаних з розробленням, закупівлею, виготовленням, реалізацією інновацій.

Для визначення вагомості різнорівневих цілей та вибору оптимальних шляхів їх досягнення проводиться опитування групи експертів за відповідними критеріями. Після чого проводиться статистично-математична обробка результатів опитування та визначається оцінка важливості.

Під час організації процесу формування трудового потенціалу підприємства сфери гостинності визначаються взаємозв’язки між рівнями та суміжними цілями.

Оцінювання кількісних залежностей між подіями “досягнення цілі $n+1$ -рівня” та “досягнення цілі n -го рівня” дозволяє здійснити комплексний аналіз перспектив розвитку інтелектуального капіталу.

Вимірювання щільності зв’язку між цілями суміжних рівнів здійснюється в процесі обробки суджень експертів.

Таблиця 2.4

Структура цілей готельно-ресторанного комплексу “Братіслава”

№ п/п	Рівень	Цілі
Ц ₁₁	Стратегічні цілі підприємства	Матеріально-виробничі: забезпечення ефективного використання ресурсів, зниження витрат виробництва, вибір оптимальної технології тощо.
Ц ₁₂		Фінансові: збільшення частки власних засобів та джерел їх формування, підвищення рівня капіталізації підприємства.
Ц ₁₃		Маркетингові: досягнення певного рівня реалізації продукції, збільшення частки ринку, диверсифікація продукції тощо.
Ц ₁₄		Інноваційні: удосконалення технічного рівня виробництва, розвиток нових продуктів, підвищення якості продукції.
Ц ₁₅		Соціальні: підвищення доходів працівників, покращення умов їх праці.
Ц ₂₁	Цілі формування трудового потенціалу	Розробка системи навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу
Ц ₂₂		Планування, створення, впровадження та реалізація інновацій, що засновується на кращих знаннях, уміннях, навичках
Ц ₂₃		Переорієнтація бізнес-процесів підприємства на створення, розгортання та експлуатацію активів знань
Ц ₂₄		Створення спільних підприємств (об’єднання освіти, науки і виробництва) з метою підвищення ефективності використання інтелектуальних ресурсів
Ц ₃₁	Цілі персоналу	Досягнення високого рівня розвитку інтелекту
Ц ₃₂		Формування нових умінь та навичок
Ц ₃₃		Саморозвиток та кар’єрний ріст
Ц ₃₄		Реалізація інтелектуальних і творчих можливостей
Ц ₃₅		Створення об’єктів інтелектуальної власності та їх юридичне оформлення

Попарне порівняння стратегічних цілей, що співвідносяться при оцінці пріоритетності їх застосування до певних цілей другого рівня, оформляються у вигляді матриці “мета – засоби”.

На основі сформульованих стратегічних цілей та підцілей будується локальна вагова функція:

$$\sum_{k=1}^N r_{ijk}(x_k) = 1, r_{ijk}(x_k) \geq 0, \quad (2.1)$$

де r_{ijk} – локальна вагова функція оцінки вкладу підцілі x_k в досягнення j -ї цілі i -го рівня ($i > k$).

У табл. 2.5 представлені результати визначення вагомості цілей II-го і III-го рівнів.

Таблиця 2.5

Визначення вагомості цілей II-го рівня

ціль II-го ціль рівня I-го рівня	Ц ₂₁	Ц ₂₂	Ц ₂₃	Ц ₂₄	Вагомість цілі першого рівня
Ц ₁₁	0,06 0,3	0,14 0,7	0,14 0,7	0,08 0,4	0,2
Ц ₁₂	0,12 0,6	0,06 0,3	0,10 0,5	0,06 0,3	0,2
Ц ₁₃	0,14 0,7	0,12 0,6	0,08 0,4	0,08 0,4	0,2
Ц ₁₄	0,27 0,9	0,27 0,9	0,15 0,5	0,09 0,3	0,3
Ц ₁₅	0,03 0,3	0,03 0,3	0,06 0,6	0,05 0,5	0,1
Всього	0,62	0,62	0,53	0,36	x

Після визначення вагомості цілей 2-го рівня в стратегічних цілях, обчислюються вагомості цілей 3-го рівня, які наведено у табл. 2.6.

Після визначення вагомості цілей 3-го рівня в досягненні стратегічних цілей обчислюється їх пріоритетність та впроваджуються ті заходи, які необхідні для їхнього досягнення.

- проводиться діагностика зовнішнього середовища підприємства, визначаються його можливості і загрози для розвитку інтелектуального капіталу;

- формуються запити на необхідні елементи ресурсного потенціалу (людські, інтелектуальні, організаційні, фінансові ресурси та можливості їх взаємодії) у відповідності до стратегічних та оперативних завдань інноваційного розвитку.

Таблиця 2.6

Визначення вагомості цілей III-го рівня

ціль III-го ціль рівня II-го рівня	Ц ₃₁	Ц ₃₂	Ц ₃₃	Ц ₃₄	Ц ₃₅	Вагомість цілі другого рівня
Ц ₂₁	0,248 0,4	0,434 0,7	0,248 0,4	0,31 0,5	0,372 0,6	0,62
Ц ₂₂	0,31 0,5	0,248 0,4	0,372 0,6	0,372 0,6	0,558 0,9	0,62
Ц ₂₃	0,159 0,3	0,106 0,2	0,159 0,3	0,371 0,7	0,371 0,7	0,53
Ц ₂₄	0,144 0,4	0,144 0,4	0,072 0,2	0,144 0,4	0,18 0,5	0,36
Всього	0,62	0,932	0,851	1,197	1,481	x
Пріоритет цілей III рівня	4	3	5	2	1	x

Для досягнення окреслених цілей формування ресурсного потенціалу підприємства готельно-ресторанної сфери визначають необхідну сукупність матеріально-технічних ресурсів та компетентностей працівників.

Необхідні ресурси можуть бути створеними власними силами (навчання підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу на власній базі, створення об'єктів інтелектуальної власності, засобів штучного інтелекту тощо), або із залученням зовнішніх джерел, основним з яких для промислових підприємств виступає галузь освіти і науки, яка може бути постачальником майже всіх різновидів ресурсів, особливо людських (нові знання, компетенції, працівники) та організаційних (нові технології, ноу-хау, нематеріальні активи). Створені в галузі освіти і науки інтелектуальні ресурси передаються підприємствам готельно-ресторанного господарства шляхом трансферу або через механізм комерціалізації. Таким чином, у процесі формування ресурсного потенціалу

закладів гостинності відбувається взаємодія виробничого, освітнього та наукового процесів.

Профіль здобувача повинен включати оцінювальну інформацію, отриману не тільки від користувачів соціальних мереж, але й від сторонніх компаній, у тому числі, що не мають відносини до його професійної діяльності. До цього додається детальний опис участі в конкретних проектах. Під цей пункт підпадають коментарі як позитивні (“Спеціальна премія” за особливі заслуги), так і негативні (“Не виконав у термін” або “Минулого тижня ніяких результатів не показав”). Усі ці відомості включаються в електронне резюме, яке стає основним документом здобувача. Компанії можуть його переглядати й оцінювати – по відомому принципу соціальної мережі Facebook “Мені подобається!”.

Усі працівники, що зареєструвалися в базі даних, будуть одержувати винагороду за фактом реалізації проекту або залежно від витраченого часу. Тим самим вони виявляться під постійним контролем і будуть пов’язані з необхідністю поліпшувати або як мінімум підтримувати свою репутацію, тому що кожний помилковий крок буде неминуче приводити до зниження рейтингу, аж до неможливості одержати замовлення ні від однієї компанії світу. Працівник, який демонструє видатні результати, зможе претендувати на нові, більш грошові пропозиції.

По суті, даний підхід – це логічне продовження існуючої лінії на розвиток “аутсорсингу” людських ресурсів. Майже всі великі компанії вже сьогодні задіють близько 20% персоналу на погодинній або відрядній основі або по договорах підряду, забезпечуючи собі волю маневру. Субпідрядникам дістаються проекти, які раніше довірили б тільки власним фахівцям. Сторонні фірми не тільки надають послуги з охорони й беруть на себе турботу про харчування штатних працівників, але й усе частіше «забирають» профільні функції.

Враховуючи дані особливості готельного комплексу м. Тернопіль можна стверджувати, що ні категорія зірковості, ні ціна не дають туристу гарантію

одержання того рівня обслуговування, на який він розраховує. У цьому випадку одним з конкурентних переваг готельного підприємства може стати цільове додаткове туристське обслуговування, куди буде включений той перелік послуг, який є цікавим саме для туриста.

Вживаються різні заходи щодо підвищення рівня готельного продукту й обслуговування у цілому, однак багато середньокатегорійних готельних підприємств, до яких також відноситься готельно-ресторанний комплекс “Братіслава”, як і раніше пропонують досить низьку якість, що не сприяє поліпшенню їх іміджу. До певного часу вітчизняні готелі середньої категорії були успішні в сегменті чутливого до ціни корпоративного попиту з українських регіонів і в сегменті туристичних груп, як українських, так і іноземних. Однак у цей час дані готельні підприємства випробовують на собі конкурентний тиск із боку міжнародних готельних корпорацій. Пояснюється це тим, що гостра нестача якісних об’єктів середньої категорії й поступове насичення готельного ринку столиці готелями високої категорії зvezдності перемкнула увага міжнародних інвесторів з готелів верхньої категорії на середній і бюджетний сегмент.

За оцінками експертів готельного ринку, у 2023 р. високим попитом продовжували користуватися готелі категорії 4* як найбільш удалі по співвідношенню ціни, місця розташування і якості послуг. Приріст номерного фонду у даному сегменті найбільш стабільний – щорічно вводяться приблизно 500 номерів. У сегменті готелів 3* і нижче, які розвиваються занадто повільними темпами до цього періоду, відзначається пожвавлення: значно зросла частка готелів категорії 3* серед проєктів, анонсованих міжнародними операторами.

2.3. Оцінювання фінансової діяльності закладу гостинності

Оцінювання фінансових механізмів готельно-ресторанного комплексу “Братіслава” починається зі спостереження динаміки та структури доходів і витрат, що дає можливість отримати найбільш загальне уявлення про фактори, що зробили вплив на їх формування (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінювання динаміки структурних змін доходів і витрат
готельно-ресторанного комплексу “Братіслава”
упродовж 2022-2023 р., грн.

Показник	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, грн.
			2023/2022
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів чи послуг)	1100000	2700000	1600000
Інші операційні доходи	-	-	0
Інші доходи	-	-	0
Разом доходи	1100000	2700000	1600000
Собівартість реалізованої продукції	500750	2000000	1499250
Витрати на оплату праці	350532	360000	9468
Інші витрати	185000	250000	500
Разом витрати	1036282	2610000	1573718
Фінансовий результат до оподаткування	63718	90000	26282
Податок на прибуток	840	940	100
Чистий прибуток (збиток)	62878	89060	26182

З табл. 2.6 видно, що дохід готельно-ресторанного комплексу “Братіслава” зростає з кожним роком, відповідно до чого зростають і витрати. Розглянемо витрати готельно-ресторанного комплексу “Братіслава” у 2022-2023 рр. по різних категоріях у відношенні до всіх витрат (рис. 2.5)

Рис. 2.5 показує, що найбільша частина витрат готельно-ресторанного комплексу “Братіслава” у 2022-2023 рр. належить собівартості продукції. Після цього йдуть витрати на оплату праці та інші витрати.

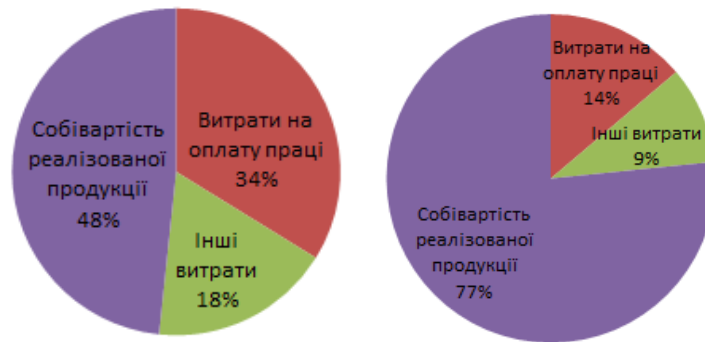


Рис. 2.5. Відсоткове співвідношення витрат готельно-ресторанного комплексу "Братіслава" упродовж 2022-2023 рр.

У подальшому варто проаналізувати динаміку показників прибутку готельно-ресторанного комплексу "Братіслава". Оцінювання здійснюється за рахунок порівняння фактичних даних за звітний період зі звітними даними за попередній період (табл. 2.7).

Таблиця 2.8

Оцінювання динаміки показників прибутку готельно-ресторанного комплексу "Братіслава" ресторану упродовж 2022-2023 рр., грн.

Показник	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, грн.	Відносне відхилення, %
			2023/2022	2023/2022
Дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів чи послуг)	1100000	2700000	1600000	59,26
Інші операційні доходи	-	-	0	-
Інші доходи	-	-	0	-
Разом доходи	1100000	2700000	1600000	16,80
Собівартість реалізованої продукції	500750	2000000	1499250	18,40
Витрати на оплату праці	350532	360000	9468	23,80
Інші витрати	185000	250000	500	3,20
Разом витрати	1036282	2610000	1573718	17,50
Фінансовий результат до оподаткування	63718	90000	26282	27,60
Податок на прибуток	840	940	100	27,60
Чистий прибуток (збиток)	62878	89060	26182	29,40

Як видно з табл. 2.8, чистий прибуток готельно-ресторанного комплексу “Братіслава” у 2023 році зріс на 29,4% у порівнянні до 2022 р., що є позитивною характеристикою, оскільки щороку прибуток закладу готельно-ресторанного спрямування збільшується, то можна зробити висновок, що підприємство знаходиться на стадії збільшення основних економічних показників.

Важливим елементом дослідження стане аналіз показників ефективності використання трудового потенціалу готельно-ресторанного комплексу “Братіслава”, а саме – рівня ефективності праці, що відображається у вартісному вираженні. Для цього визначимо обсяг валової продукції на одного середньорічного працівника та на одну людину-годину, а також кількість реалізовано продукції на одиницю фонду оплати праці.

Для розрахунку рівня ефективності праці готельно-ресторанного закладу необхідно визначити середню вартість продукції на місяць та середню вартість валової продукції на 1 день (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Валова вартість продукції готельно-ресторанного
комплексу “Братіслава” упродовж 2022-2023 рр.

Рік	Валова вартість продукції на рік	Кількість місяців	Середня кількість днів в місяці	Середня вартість продукції на місяць	Середня вартість продукції на день
2022	500750	12	30	41729,17	1390,97
2023	2000000	12	30	166666,67	5555,56

Річний фонд оплати праці готельно-ресторанного комплексу “Братіслава”:

2022 р. – 350532 грн.

2023 р. – 360000 грн.

$$РП_{\text{оф}2019} = \frac{500750}{350532} = 1,4 \text{ шт.}$$

$$РП_{\text{оф}2020} = \frac{2000000}{312,735} = 5,6 \text{ шт.}$$

Отримані дані внесемо у табл. 2.10.

Таблиця 2.11

Показники ефективності використання трудового потенціалу
готельно-ресторанного комплексу “Братіслава”
упродовж 2022-2023 рр.

Рік	Вартість валової продукції на одного середньорічного працівника (грн.)	Вартість валової продукції на одну людино-годину (грн.)	Реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці (шт.)
2022	71535,7	19,9	1,4
2023	333333,3	92,6	5,6

З вищеподаної табл. 2.9 бачимо, що з кожним роком вартість валової продукції закладу на одного середньомісячного працівника та на одну людино-годину зростає, а реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці – теж збільшується у 2023 р.

Проаналізуємо активи та пасиви готельно-ресторанного комплексу “Братіслава” за аналізований період (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Структура активів та пасивів готельно-ресторанного
комплексу “Братіслава” упродовж 2022-2023 рр.

Показник	Період	
	2022 р.	2023 р.
	грн	грн.
Необоротні активи	445600	380850
Оборотні активи	475850	589750
Власний капітал	641515	695232
Поточні зобов’язання	215783,5	188464
Довгострокові зобов’язання	64151,5	86904
Баланс	921450	970600

Розглянемо співвідношення необоротних та оборотних активів готельно-ресторанного комплексу “Братіслава” (рис. 2.6).

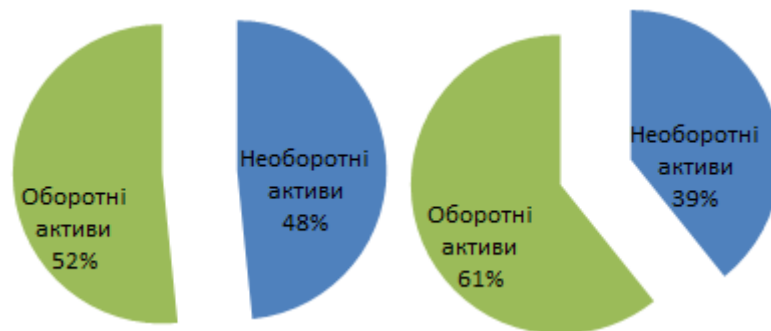


Рис. 2.6. Співвідношення основних засобів з оборотними та необоротними активами готельно-ресторанного закладу упродовж 2022-2023 рр.

З рис. 2.6 бачимо, що оборотні активи з кожним роком все зростають, а необоротні підприємства сфери гостинності навпаки – зменшуються.

На основі даних табл. 2.10 розрахуємо рентабельність готельно-ресторанного комплексу “Братіслава”.

$$H_p = \frac{\Pi}{З_v} \times 100\% , (2.3)$$

де $З_v$ – собівартість продукції.

$$H_{p2020} = \frac{62878}{500750} * 100\% = 12,6\%$$

$$H_{p2021} = \frac{89060}{2000000} * 100\% = 4,4\%$$

Отримані дані по нормі прибутку та рентабельності закладу сформуємо у вигляді табл. 2.12. Як бачимо з розрахунків, норма рентабельності продукції готельно-ресторанного комплексу “Братіслава” у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. знизилась на 4,3%.

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ “БРАТИСЛАВА”

3.1. Розроблення заходів щодо підвищення якості надання послуг у ресторанному закладі готельно–ресторанного комплексу

Важливого значення для успішного розвитку діяльності підприємств малих і середніх форм підприємницької діяльності в сфері громадського харчування має власна ринкова політика підприємств громадського харчування, у тому числі використання й розвиток конкурентних переваг і орієнтованість на забезпечення ефективного функціонування підприємств. Причому стратегічні цілі й цільові показники ефективності підприємств малих і середніх форм підприємницької діяльності формулюються залежно від реалізованої підприємством моделі бізнес–процесу (табл. 3.1).

Ефективним організаційним способом у реалізації стратегічних планів є “вбудовування” у кадровий менеджмент децентралізованої системи управління, що припускає перерозподіл частки відповідальності між менеджерами різної ієрархії управління, індикативного планування та контролінгу та фінансових ресурсів, а також позитивних результатів функціонування підприємств виробництва послуг усіх форм власності.

Розподіл організації на центри відповідальності залежить від галузевих особливостей, технології й організації виробничого процесу, методів перероблення вихідних матеріалів (сировини), складу продукції, що випускається, рівня технічної оснащеності й інших факторів.

Таблиця 3.1

Основні показники ефективності підприємств ресторанного господарства

Проекція бізнесу	Стратегічні цілі	Цільові показники ефективності
“Фінанси” (вплив стратегії на фінанси підприємства харчування і надані кошти)	Розвиток підприємства за рахунок збільшення кількості споживачів і збільшення доходів підприємства по напрямках діяльності	Показники товарообігу по продукції власного виробництва; середня вартість одного страва; середня вартість замовлення; показники рентабельності, показник ефективності розвитку інфраструктури, коефіцієнт фінансової стабільності; ефективність витрати фінансових засобів
“Клієнти” (позиціонування підприємства харчування)	Орієнтація підприємства на жителів і гостей міста або певний контингент споживачів	Широта асортиментів пропонованої продукції й послуг (у порівнянні з еталонним підприємством); час на очікування й приймання їжі, інтегральний показник оцінки якості торговельного обслуговування; раціональність і збалансованість харчування; охоплення цільових споживачів
“Внутрішні процеси” (вдосконалення виробничих процесів)	Оптимізація основної діяльності, увага до видів діяльності, найбільш важливої для забезпечення конкурентоспроможності	Калькуляція собівартості продукції (послуг); продуктивність праці; рівень зношування виробничого встаткування; економічно обґрунтовані витрати на маркетинг; рекламні видатки; рівень автоматизації й технологічних процесів діяльності; кількісні і якісні рекламації з боку споживачів послуг
“Персонал” (навчання й професійний ріст)	Навчання й перепідготовка кадрів, підвищення рівня кваліфікації й ступені задоволеності співробітників, поліпшення морального клімату в колективі.	Кількість працівників, що мають вищу фахову освіту; коефіцієнт плинності кадрів, обумовлене з врахуванням діагностичного аналізу й психодіагностики; чисельність персоналу, що підвищили кваліфікацію; системи бонусів за якісну та високопрофесійну працю

На підприємствах громадського харчування малих і середніх форм підприємництва доцільне формування дворівневої системи відповідальності (табл. 3.2).

Виходячи з табл. 3.2, можна виділити чотири основні галузі ключових компетенцій підприємств ресторанного господарства: виробничі процеси, обслуговування споживачів, управління ланцюжком поставок і управління ростом.

Ми вважаємо, що необхідність фокусувати увагу на розвитку ключових компетенцій обумовлена високою значущістю створюваної гедонічної цінності

(атмосфери, новизни, значущості).

Таблиця 3.2

Центри відповідальності середніх і малих підприємств
громадського харчування

Найменування центру відповідальності	Керівники структурних підрозділів, що очолюють центри відповідальності
Центр відповідальності II рівня	Керівник організації – завідувач виробництва
Центр відповідальності I рівня	– кухарі, – завідувачі буфетів, – завідувачі складів, – бармени

У відношенні таких бізнес–моделей, як “Ресторан” і “Мережні ресторани”, слід зазначити, що повне обслуговування, а також специфіка відвідування споживачами даного типу закладів, тобто підвищена увага до атрибутів цінності, визначають необхідність розвитку компетенцій у межах саме обслуговування клієнтів. У свою чергу, більш високі значення показників результатів діяльності компаній з типом бізнес–моделі “Мережні ресторани” у порівнянні із кластером компаній, позначених як “Ресторан”.

У зв’язку з тим, що специфіка діяльності підприємств суспільного харчування спрямована на виробництва, реалізацію, організацію споживання власного виробництва й покупних товарів, організацію дозвілля населення на основі надання відповідних послуг, найважливішими аспектами підвищення якості послуг є раціональна використання ресурсів, результативність діяльності підприємства, його конкурентне положення, якість виробничої діяльності, якість обслуговування населення.

Ми вважаємо, що домінантним напрямком підвищення якості послуг є підвищення якості обслуговування відвідувачів. У цьому зв’язку керівництву підприємств громадського харчування впливає насамперед вивчити вимоги клієнтів і їх споживчі переваги. З іншого боку, необхідно також знати й рівень якості роботи персоналу. На даному етапі можна виявити грубі помилки й,

оперативно усунувши їх, зробити перебування гостюючи в кафі або ресторані, що запам'ятовуються й комфортним.

Розробляючи заходу щодо підвищення якості обслуговування відвідувачів, доцільно керуватися наступним алгоритмом: визначення соціального портрета цільової аудиторії – сегментування потенційних споживачів послуг; аналіз споживчих переваг усередині сегментів – стратегія розвитку сервісу, спрямована на реалізацію очікувань клієнтів.

За даними аналітиків, 20 відсотків відвідувачів приходять у ресторан по чийхось рекомендаціях, до 65 відсотків доходу одержує заклад за рахунок лояльних клієнтів. Таким чином, зростання лояльності споживачів до закладу – найважливіший його актив.

Очевидно, що клієнти не будуть вертатися туди, де їх погано обслужили, тобто сервіс і якість обслуговування – найважливіші інструменти продажів. Однак ресторатори, що займаються стратегічним управлінням, украй рідко відносять сервіс до маркетингових стратегій.

З метою підвищення лояльності клієнтів ми пропонуємо на підприємствах громадського харчування використовувати підхід, заснований на ідеї бонусної винагороди постійного клієнта. Ціль схожої акції – стимулювання споживача здійснювати покупку послуг у даному закладі. Система бонусної винагороди постійного клієнта містить у собі систему нагромадження балів для наступного безкоштовного обслуговування на вибір.

При цьому інноваційна система натуральної винагороди постійного клієнта має ряд переваг. Так, клієнт не просто витрачає гроші на певний комплекс послуг, але одночасно й “заробляє” бали, які переводяться на спеціальний рахунок учасника відповідної програми винагороди. Наприклад, клієнт одержує 10 балів за кожну гривню, витрачену на оплату рахунку.

Чисто психологічно невловима послуга здобуває елемент відчутності. За кожну витрачену одиницю клієнт одержує послугу в майбутньому, наприклад, безкоштовний сніданок або безкоштовну закуску на вечерю, безкоштовне користування інтернетом тощо. Гостеві звичайно видається пластикова картка

або сертифікат. Накопичені бали дають можливість клієнтові відчувати себе власником чогось матеріального, що в перспективі трансформується в певну вигоду, благо.

Програма винагороди постійних клієнтів допоможе скласти базу даних і тим самим проаналізувати, що необхідно гостеві й чого він очікує від передбачуваної послуги. Через базу даних ресторан має можливість постійно й прямо відслідковувати відносини зі споживачем з метою максимізації ступені задоволення його потреб. У результаті відвідувач одержує послугу підвищеного якості, що відповідає саме його індивідуальним специфічним запитам.

Це пов'язане з тим, що в останні роки споживачі стають усе більш вимогливими. Вони здійснюють пошук споживчих послуг, адаптованих до їхніх особливостей, домагаються повноти інформації, прагнуть до розширення асортиментів і споживання екологічно чистих продуктів, що характеризує й підтверджує здоровий глузд і професіоналізм споживачів.

Підприємствам, більшою мірою це ставиться до сфери ресторанного бізнесу, слід інформувати постійних клієнтів про будь які нововведення, а також про можливість варіювання цін. Встановлення діалогових відносин із клієнтом дає можливість ресторану передбачати (випереджати) бажані для клієнта розв'язку. При цьому підвищується і якість обслуговування.

Разом з тим, програма “частий гість” припускає постійне розширення спектра надаваних послуг, що спонукує керівників до пошуку партнерів для співробітництва. Установлюються взаємини з фірмами як свого власного сегмента, так і з фірмами, що працюють на інших сегментах ринку.

Враховуючи високий рівень конкуренції на ринку послуг ресторанного бізнесу, вважаємо за доцільне даним підприємствам розширити систему бонусів для постійних клієнтів. Зокрема, можна використовувати різноманітні купони для клієнтів. Роль купонів у виявленні реального попиту на послуги громадського харчування сприяє мотивації та матеріальному стимулюванню при повторних відвідуваннях клієнтів.

Зокрема, у ресторанах, наприклад, можуть бути використано три види

купонів для клієнтів:

1. Купони “ввічливості”:

- кишенькові купони, які є у всіх співробітників ресторану;
- звичайні чеки, що дають певні пільги гостям при повторному візиті.

Купони такого виду можуть бути використані й у якості заохочення постійних відвідувачів з метою їх подальшого залучення в ресторан.

2. Крос–маркетинг купони використовуються для залучення гостей у годинник затишку (у ранковий і полуденний годинник).

3. Купони для товариша – вручаються постійним клієнтам і заохочують відвідування ресторану з подругою або іншому.

У сучасній індустрії відпочинку та гостинності послуги, надавані ресторанами, починають здобувати усе більш однорідний характер, а клієнти звертають підвищену увагу не тільки на професійні “ексклюзиви” шеф–кухаря, але й на те, як їх обслуговують. При цьому роль особистісного фактору у боротьбі за клієнта різко зростає. Сервіс стає важливим коштом конкуренції, а в деяких сферах бізнесу – одним з найважливіших. Готовити смачні й оригінальні страви навчитися простіше, чим правильно обслуговувати клієнтів.

Паралельно з розробкою стандартів важливо особлива увага приділяти підвищенню професійної й особистісної самооцінки обслуговуючого персоналу, ефективної міжособистісної комунікації: естетиці приймання замовлення, манері ходіння офіціанта з підношенням, зручному часі оновлення попільниці, репертуару і якості музичного супроводу тощо. Необхідно розбудовувати також уміння переконувати, бути чуйним, інформованим, певен у собі.

Необхідно всім структурам управління ресторацією: адміністраторам, хостес, офіціантам, барменам чітко й докладно пояснити алгоритм поліпшення якості сервісу. Особливо ефективним є впровадження тренінгових програм, особливо для офіціантів, тому що офіціант є найбільш затребуваною особистістю, з якої найчастіше спілкується клієнт, і від його ефективної роботи залежить, наскільки клієнт буде лояльний до ресторану. Особливо важливим стає професійна поведінка такого співробітника у випадку виникнення складних

ситуацій. Володіння прийманнями роботи з “проблемним” клієнтом, а також наявність чітких стандартів обслуговування, поведінки в конфліктних ситуаціях дає можливість не тільки зберегти клієнта, але і зробити його прихильником ресторанного обслуговування там, де ця програма впроваджена.

Функціональна схема механізму формування кадрової політики у ресторані готельно–ресторанного комплексу “Братіслава” представлено на рис. 3.1.

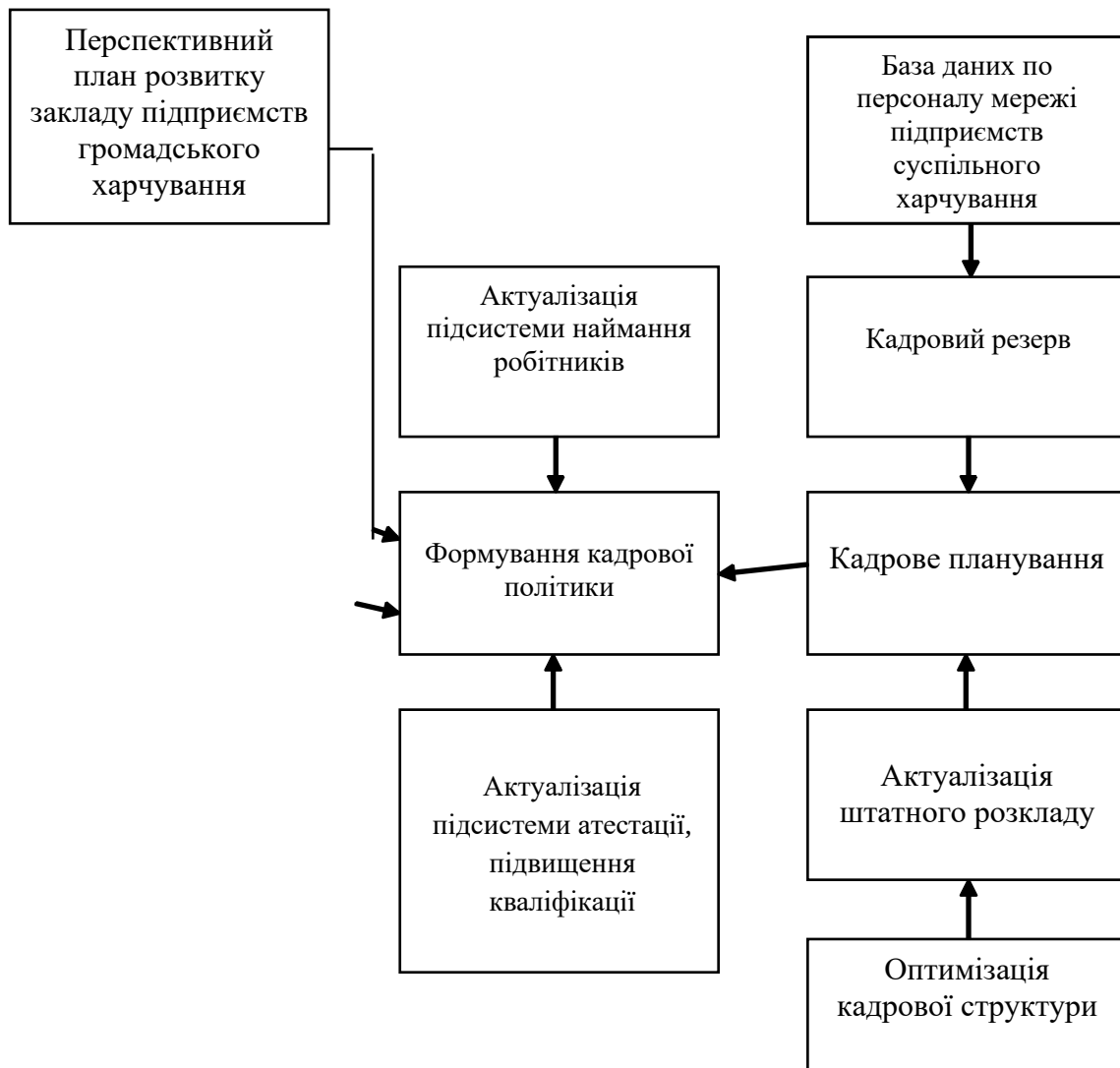


Рис. 3.1. Функціональна схема механізму формування кадрової політики готельно-ресторанного закладу

Таким чином, удосконалювання системи управління персоналом є органічної складової кадрової політики на підприємствах громадського харчування, основні завдання якої укладаються в наступному:

- мінімізація вільних кадрових одиниць за штатним розкладом і оптимізація кадрової структури відповідно до обсягів робіт;
- відповідність результатів оцінки персоналу вимогам професіограм і професійних карт;
- забезпечення повної зайнятості працівників і раціональний розподіл обсягів робіт;
- максимальна ефективність використання робочого часу підприємства громадського харчування.

У схемі (рис. 3.2) відображені структурні взаємозв'язки, що впливають на процес формування кадрової політики, в основі якої “вбудований” перспективний план розвитку й база даних мережі підприємств громадського харчування.

Для визначення характеристик під процесу адаптації офіціанта ресторану було проведено дослідження та розроблені основні елементи.

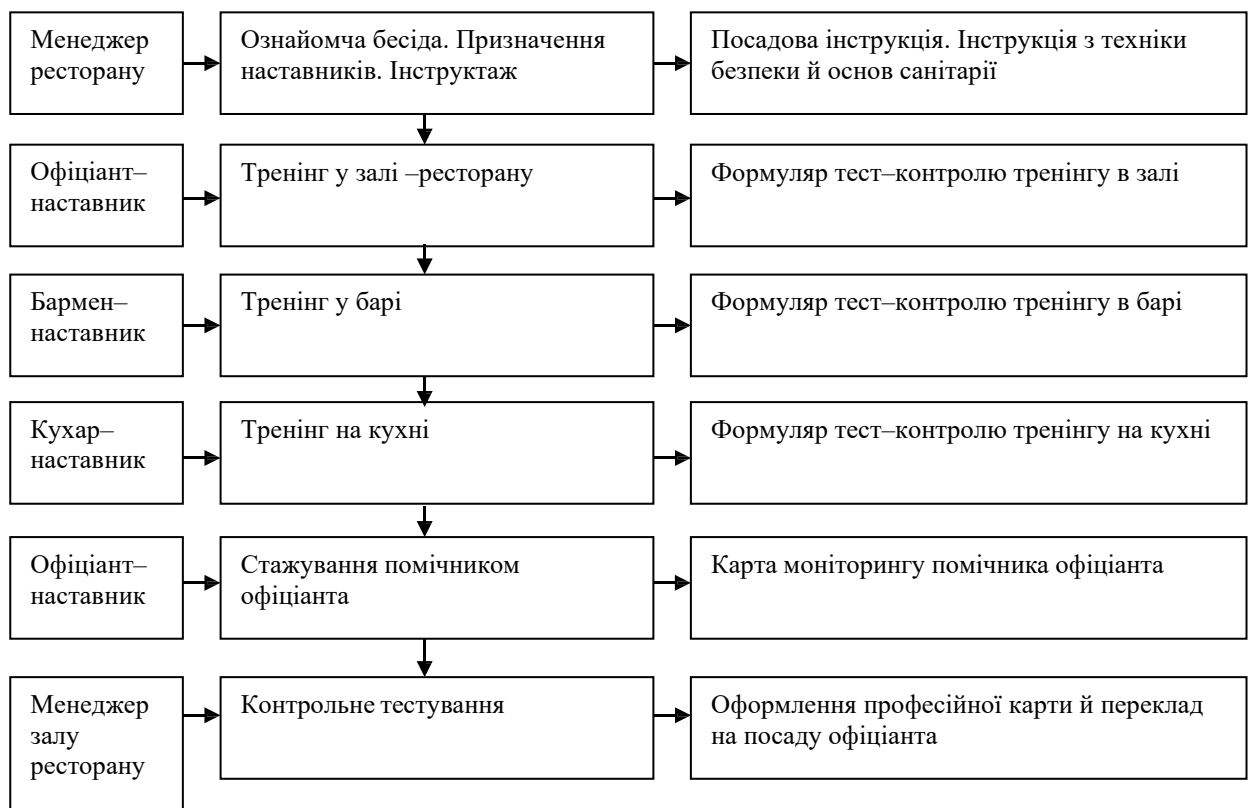


Рис. 3.2. Схема під процесу адаптації офіціанта підприємства ресторанного бізнесу

У відповідності зі стадіями розробленого під процесу здійснюється тренінг, стажування й контрольне тестування й на цій основі оформляються відповідні документи.

Таким чином, основні напрямки підвищення якості послуг у сфері громадського харчування включають комплекс заходів щодо їхньої реалізації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні напрямки та заходи щодо підвищення якості
послуг підприємства громадського харчування у структурі
готельно–ресторанного комплексу “Братіслава”

Основні напрямки	Заходи	Характеристики
1	2	3
Удосконалювання політики виробництва послуг	1. Розширення асортиментів послуг	В асортименти меню включати національні страва, наприклад, страва грецької кухні–фасаду, софріто тощо.
	2. Додаткові послуги	Увести перед замовлення столиків, внесення депозиту при оплаті рахунку, оформлення замовлення на винос тощо.
	3. Пропонована версія шоу–програми	Виробництва тематичних вечорів, конкурсів, виступів артистів тощо.
Удосконалювання цінової політики	1. Ціни в закладі	Цінова політика повинна бути орієнтована на основних конкурентів. Ціни характеризуються як середні по даному сегменті послуг.
	2. Знижки із ціни	Надання знижок постійним відвідувачам, за більші замовлення, а також при оформленні завчасного замовлення
Удосконалювання стадії реалізації послуг	Використання “нульового” каналу при реалізації послуг	Реалізація послуг здійснюється прямо кінцевим споживачам, тобто основна мета включає максимальне задоволення їх переваг .
Підвищення професійного рівнів персоналу	1. Навчання персоналу	Навчання персоналу психології й принципам ефективного виробництва послуг, етикету й принципам спілкування з відвідувачами, професійні тренінги.
	2. Мотивація персоналу	Уведення системи преміювання співробітників і системи штрафів. Контроль здійснювати у вигляді наявності й висновку книги скарг і пропозицій від відвідувачів.

продовження табл.. 3.3

1	2	3
	3.Підвищення іміджу персоналу	Увічливість, комунікабельність, компетентність персоналу, час обслуговування
Підвищення ефективності управління підприємством	1.Підвищення надійності й іміджу підприємства	Атмосфера підприємства, режим роботи, дизайн приміщення, комфортність, задовільність тощо.

Оцінювання ефективності заходів щодо підвищення якості послуг підприємств громадського харчування виконується з урахуванням використання показників, умовно розділивши їх на дві групи:

- група основних показників;
- група додаткових показників.

Перелік показників наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Показники для оцінки ефективності заходів щодо підвищення якості послуг підприємства ресторанного господарства у структурі готельно–ресторанного комплексу “Братіслава”

№	Показники				Нормативне значення інтегрального показника ефективності
	Основні	Позначення	Додаткові	Позначення	
1	2	3	4	5	6
1.	Асортименти страв і напоїв	Іо (АБН)	Широта асортиментів	Ід(ША)	0,5–1,0
			Повнота	Ід(ПА)	
			Глибина	Ід(ГА)	
			Якість страв і напоїв	Ід(КБ)	
2.	Основна послуга	Іо(ОУ)	Асортименти послуг	Ід(АУ)	0,5–1,0
			Якість послуг	Ід(КУ)	
3.	Додаткові послуги	Іо(ДУ)	Час обслуговування	Ід(В)	0,5–1,0
			Оперативність офіціанта при подачі меню й оформленні замовлення	Ід(ОМ)	0,5–1,0
			Оперативність офіціанта при подачі страв і напоїв	Ід(ПРО)	

продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
			Акуратність і оперативність офіціанта в виконанні можливих прохань клієнта	Ід(АКП)	
4.	Якість навколишнього середовища	Іо(КІС)	Зручність місця розташування	Ід(РОЗУМ)	0,5–1,0
			Зручність часу (режиму) роботи	Ід(УВР)	
			Рівень температури у залі	Ід(УТЗ)	
			Рівень шуму у залі	Ід(УШЗ)	
			Зручність паркування	Ід(УП)	
5.	Якість матеріального забезпечення	Іо(КМО)	Комфорт і сучасний дизайн інтер'єру	Ід(КДИ)	0,5–1,0
			Естетика екстер'єру	Ід(ЕЕ)	
			Відповідність технологічного устаткування нормам	Ід(СТО)	
6.	Культура обслуговування	Іо(ДО)	Ввічливість	Ід(В)	0,5–1,0
			Коректність	Ід(ДО)	
			Рівень культури мови	Ід(КР)	
			Комунікабельність персоналу	Ід(КП)	
			Дотримання норм і вимог зовнішнього вигляду	Ід(СПВ)	
			Наявність фірмового стилю	Ід(НФС)	
7.	Компетентність персоналу	Іо(КП)	Дотримання правил санітарії та гігієни	Ід(УПС)	0,5–1,0
			Знання основного меню не менш 95% асортиментів	Ід(ЗМ)	
			Знання барного меню не менш 95% провиною карти	Ід(ЗБ)	
8.	Цінова політика	Іо(ЦП)	Доступність цінових показників	Ід(ДЦП)	0,5–1,0
			Відповідність ціни й якості товарів і послуг	Ід(СЦК)	
			Акції, бонуси, програми лояльності	Ід(АБП)	

Ми вважаємо, що підхід до оцінки ефективності заходів щодо підвищення якості послуг підприємств громадського харчування на основі запропонованих показників має певні переваги:

- по–перше, перелік показників досить універсальний, що дозволяє їх використовувати для аналізу й оцінки як на основі зовнішнього моніторингу, так і для внутрішньої самооцінки (самоменеджменту);
- по–друге, з’являється можливість для посилення діючого контролю;
- по–третє, створюються умови для більш обґрунтованого визначення напрямків збільшення прибутку.

На підставі наведених показників проведемо розрахунки економічної ефективності заходів щодо підвищення якості послуг підприємств громадського харчування. Порядок розрахунків представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Рекомендований порядок розрахунків економічної ефективності заходів щодо підвищення якості послуг ресторанного господарства як складової готельно–ресторанного комплексу “Братіслава”

Коефіцієнт	Позначення	Формула	Параметри
1	2	3	4
КЕЕ(абн)	Коефіцієнт економічної ефективності пропонованого асортиментів страв і	$КЕЕ(абн) = [I_o(АБН) + I_d(ША) + I_d(ПА) + I_d(ГА) + I_d(КБ)] / 5$	$I_o(АБН)$ – асортименти страв і напоїв; $I_d(ША)$ – широта асортиментів; $I_d(ПА)$ – повнота асортиментів; $I_d(ГА)$
КЕЕ(поу)	Коефіцієнт економічної ефективності	$КЕЕ(поу) = [I_o(ОУ) + I_d(АУ) + I_d(К)] / 3$	$I_o(ОУ)$ – основна послуга; $I_d(АУ)$ – асортименти послуг; $I_d(КУ)$ – якість послуг.

продовження табл. 3.5

1	2	3	4
КЕЕ(пду)	Коефіцієнт економічної ефективності пропонованих додаткових послуг	$КЕЕ(пду)=[I_o(ДУ)+I_d(В)+I_d(ОМ)+I_d(ПРО)+I_d(АКП)]/5$	$I_o(ДУ)$ – додаткові послуги; $I_d(В)$ – час обслуговування; $I_d(ОМ)$ – оперативність офіціанта при подачі меню й оформленні замовлення; $I_d(ПРО)$ – оперативність офіціанта при подачі страв і напоїв; $I_d(АКП)$ – охайність і оперативність офіціанта у виконанні можливих прохань клієнта
КЕЕ(косп)	Коефіцієнт економічної ефективності компонентів навколишнього середовища підприємства	$КЕЕ(косп)=[I_o(КІС)+I_d(РОЗУМ)+I_d(УВР)+I_d(УТЗ)+I_d(УП)+I_d(УШЗ)]/6$	$I_o(КІС)$ – якість навколишнього середовища; $I_d(РОЗУМ)$ – зручність місця розташування; $I_d(УВР)$ – зручність часу(режиму) роботи; $I_d(УТЗ)$ – рівень температури у залі; $I_d(УШЗ)$ – рівень шуму у залі; $I_d(УП)$ – зручність паркування.
КЕЕ(кмо)	Коефіцієнт економічної ефективності матеріального забезпечення	$КЕЕ(кмо)=[I_o(КМП)+I_d(КДИ)+I_d(ЕЕ)+I_d(СТО)]/4$	$I_o(КМО)$ – якість матеріальних благ; $I_d(КДИ)$ – комфорт і сучасний дизайн інтер'єру; $I_d(ЕЕ)$ – естетика екстер'єру; $I_d(СТО)$ – відповідність технологічного устаткування НДДКР.
КЕЕ(з)	Коефіцієнт економічної ефективності сервісного обслуговування	$КЕЕ(з)=[I_o(ДО)+I_d(В)+I_d(ДО)+I_d(КР)+I_d(КП)+I_d(СПВ)+I_d(НФ)]/7$	$I_o(ДО)$ – культура обслуговування; $I_d(В)$ – ввічливість; $I_d(ДО)$ – коректність; $I_d(КР)$ – рівень культури мови; $I_d(КП)$ – комунікативність персоналу; $I_d(СПВ)$ – дотримання норми та вимог зовнішнього вигляду; $I_d(НФС)$ – наявність фірмового стилю.

продовження табл. 3.5

КЕЕ(кп)	Коефіцієнт економічної ефективності компетентності персоналу	$KEE(кп) = [I_o(КП) + I_d(УПС) + I_d(ЗМ) + I_d(ЗБ)] / 4$	$I_o(КП)$ – професіоналізм персоналу; $I_dСПС$ – дотримання правил санітарії та гігієни; $I_d(ЗМ)$ – знання основного меню не менш 95%
КЕЕ(цп)	Коефіцієнт економічної ефективності цінової політики	$KEE(к) = [I_o(Ц1) + I_d(ДЦП) + I_d(СЦК) + I_d(АБП)] / 4$	$I_o(Ц1)$ – цінова стратегія; $I_d(ДЦП)$ – доступність цінових показників; $I_d(СЦК)$ – відповідність ціни і якості товарів і послуг; $I_d(АБП)$ – акції, бонуси, програми лояльності; $KEE(абн)$ – коефіцієнт економічної ефективності пропонованого асортиментів страв і напоїв; $KEE(поу)$ – коефіцієнт економічної ефективності пропонованих основних послуг; $KEE(пду)$ – коефіцієнт економічної ефективності пропонованих додаткових послуг; $KEE(кіс)$ – коефіцієнт економічної ефективності компонентів навколишнього середовища підприємства; $KEE(кмо)$ – коефіцієнт економічної ефективності матеріального забезпечення; $KEE(до)$ – коефіцієнт економічної ефективності сервісного обслуговування; $KEE(кп)$ – коефіцієнт економічної ефективності компетентності персоналу;
ККЕ(мпку)	Комплексний коефіцієнт заходів щодо підвищення якості послуг	$ККЕ(мпку) = (КЕЕ(абн) + КЕЕ(поу) + КЕЕ(пду) + КЕЕ(кіс) + КЕЕ(кмо) + КЕЕ(до) + КЕЕ(кп) + КЕЕ(цп)) / 8$	$KEE(цп)$ – коефіцієнт економічної ефективності цінової політики.

Величина комплексного коефіцієнта ефективності заходів щодо підвищення якості послуг підприємств громадського харчування $ККЕ(мпку)$ визначається за формулою:

$$KKE(мпу) = (KKE(абн) + KKE(поу) + KKE(пду) + KKE(кіс) + KKE(кмо) + KKE(до) + KKE(кп) + KKE(цп)) / 8 \quad (3.1)$$

Апробація пропозицій даної методики на прикладі ресторану готельно–ресторанного комплексу “Братіслава” підтвердила правомірність її використання не тільки для оцінювання ефективності заходів щодо підвищення якості послуг, але й для оцінювання існуючої ситуації на підприємствах ресторанного бізнесу та визначення напрямків і заходів щодо підвищення якості послуг конкретного ресторанного підприємства.

Приклад розрахунків значень основних і додаткових показників послуг ресторану “Братіслава” наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Значення основних і додаткових показників послуг ресторанного закладу готельно–ресторанного комплексу “Братіслава”

№	Показники				Нормативне значення інтегрального показника ефективності
	Основні	Позначення	Додаткові	Позначення	
1	2	3	4	5	6
1.	Асортименти страв і напоїв	Іо (АБН)	Широта асортиментів	Ід(ША)	0,5–1,0
			Повнота асортиментів	Ід(ПА)	
			Глибина асортиментів	Ід(ГА)	
			Якість страв і напоїв	Ід(КБ)	
2.	Основна послуга	Іо(ОУ)	Асортименти послуг	Ід(АУ)	0,5–1,0
			Якість послуг	Ід(КУ)	
3.	Додаткові послуги	Іо(ДУ)	Час обслуговування	Ід(В)	0,5–1,0
			Оперативність офіціанта при подачі меню й оформленні замовлення	Ід(ОМ)	
			Оперативність офіціанта при подачі страв і напоїв	Ід(ПРО)	
			Акуратність і оперативність офіціанта у виконанні можливих прохань клієнта	Ід(АКП)	

продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6
4.	Якість навколишнього середовища	Іо(КІС)	Зручність місця розташування	Ід(РОЗУМ)	0,5–1,0
			Зручність часу (режиму) роботи	Ід(УВР)	
			Рівень температури у залі	Ід(УТЗ)	
			Рівень шуму у залі	Ід(УШЗ)	
			Зручність паркування	Ід(УП)	
5.	Якість матеріального забезпечення	Іо(КМО)	Комфорт і сучасний дизайн інтер'єру	Ід(КДИ)	0,5–1,0
			Естетика екстер'єру	Ід(ЕЕ)	
			Відповідність технологічного устаткування згідно норм.	Ід(СТО)	
6.	Культура обслуговування	Іо(ДО)	Увічливість	Ід(В)	0,5–1,0
			Коректність	Ід(ДО)	
			Рівень культури мови	Ід(КР)	
			Комунікабельність персоналу	Ід(КП)	
			Дотримання норм і вимог зовнішнього вигляду	Ід(СПВ)	
			Наявність фірмового стилю	Ід(НФС)	
7.	Компетентності персоналу	Іо(КП)	Дотримання правил санітарії та гігієни	Ід(УПС)	0,5–1,0
			Знання основного меню не менш 95% асортиментів	Ід(ЗМ)	
			Знання барного меню, не менше 95% барної карти	Ід(ЗБ)	
8.	Цінова політика	Іо(ЦП)	Доступність цінкових показників	Ід(ДЦП)	0,5–1,0
			Відповідність ціни й якості товарів і послуг	Ід(СЦК)	
			Акції, бонуси, програми лояльності	Ід(АБП)	

Значення показників визначалися на основі обстеження відвідувачів і керівників підприємств по спеціально розробленій анкеті.

Величина комплексного показника ефективності послуг ресторану ГРК “Братіслава” становить:

$$\text{ККЕ (мпку)} = (0,59+0,61+0,81+0,65+0,72+0,74+0,65+0,65) / 8 = 0,67$$

Раніше нами були встановлені нормативні рівні ефективності підприємства, згідно з якими при $0,5 < \text{ККЕ} < 0,69$ підприємство, (у нашому

випадку – це ресторан готельно–ресторанного закладу “Братіслава”) є низько–ефективним.

Було б доцільно поліпшити стилістику закладу з відображенням специфіки назви ресторану, зокрема, в оформленні інтер’єру назва “Братіслава” підсилити додатковими “аксельбантами якості послуг”, у тому числі, елементами розкоші та дороговизни:

- позолочені меблі у залі;
- скатертини атласні золотого кольору;
- наявність живої рослинності у залі, у тому числі, акваріум з яскравими представниками фауни моря;
- спецодяг персоналу – строго класичні кольори;
- білий сервірувальний посуд із золотою облямівкою.

Резюмуючи викладене, можемо зробити загальний висновок про те, що запропоновану сукупність заходів щодо підвищення якості послуг і методику оцінки їх ефективності правомірно використовувати стосовно до різних типів і видам підприємств громадського харчування.

3.2. Пропозиції впровадження Spa–сервісу як важливого організаційно–економічного елементу управління ресурсним потенціалом готельно–ресторанного закладу

Соціально–економічна роль Spa–салонів в умовах ринку на сьогоднішній день полягає у тому, що результатом їх економічної діяльності повинно стати не тільки надання оздоровчих Spa–послуг, але й отримання трудових доходів. Відомо, щоб доходи завжди були вищими від видатків, необхідне надання певного портфеля послуг, які завжди користуються попитом, а також пропозиція нових послуг при умовах гарантованого їх збуту. Підприємство оздоровчого сервісу може та повинно бути ефективним, оскільки як незалежний господарюючий суб’єкт саме відповідає за свою заможність на ринку. У зв’язку з

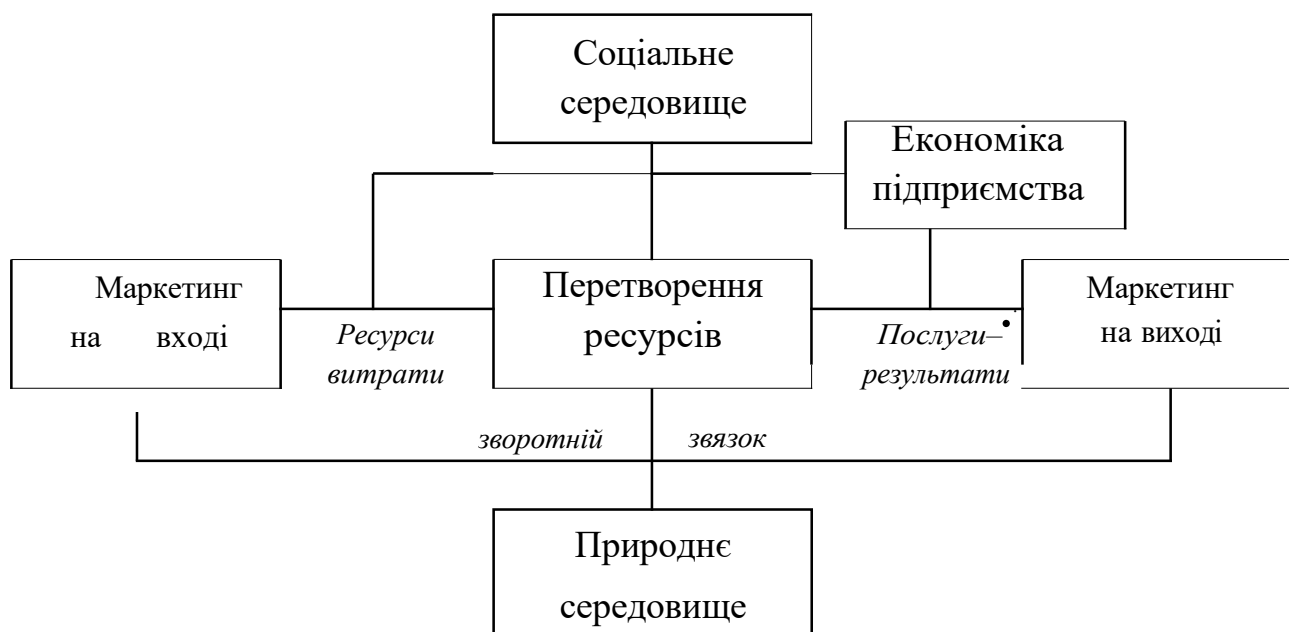


Рис. 3.3. Ринкова модель організації, яка надає SaaS-послуги

Розглянемо представлену схему докладніше. В умовах ринка ключовими завданнями Spa-бізнесу стають створення та надання послуг оздоровчого сервісу. Залежно від вирішення даних завдань організація стане або процвітаючою або неспроможною.

Для точного розуміння, які послуги необхідно вказувати, у якій кількості організація Spa-сервісу перш, ніж витратити ресурси для створення та надання послуг, повинна вивчити ринок. Причому маркетингова діяльність необхідна постійно як на самому початку, на стадії запуску ідеї, у процесі вивчення ринку, до стадії перетворення ресурсів, так і після, у процесі надання послуг і пошуку потенційних клієнтів, розширення клієнтської бази. Спостереження показують, що маркетинговій діяльності Spa-салони майже не приділяють належної уваги. Саме по цих причинах на представленій схемі маркетинг, як програма дій Spa-салону, стоїть на вході та виході. Під маркетингом у цьому

випадку ми будемо мати на увазі збір і аналізування достовірної інформації:

- характеристика надаваних послуг (чи є послуги медичними або оздоровчими, яке ціноутворення аналогічних послуг);
- загальна характеристика ринку (кількість споживачів Spa-послуг, відношення людей до послуг оздоровчого сервісу);
- конкурентний стан ринку (яка конкуренція між SPA-салонами, яка мета та ціни конкурентів);
- законодавчі обмеження (чи необхідне ліцензування SPA-послуг тощо);
- мета підприємства (мета та завдання, що забезпечують ефективність SPA-бізнесу);
- ресурсна база (якими є фінансові, матеріальні, трудові, технологічні ресурси для досягнення цілей).

Співвідношення ресурсів на вході й виході можна позначити як ефективність економіки організації Spa-сервісу. Для економіки салону, по суті, не має значення, який портфель надаваних послуг, технологія їх створення, рівень кваліфікації персоналу, а також кількість штатних одиниць. Для ефективного використання наявних ресурсів має значення тільки те, що дохідна частина повинна бути вищою видаткової. Якщо видаткова частина вище дохідної, це може приводити до банкрутства. Єдиним короткочасним допущенням може бути рівність дохідної та видаткової частин, тобто умова самооплатності. Для довгострокового розвитку бізнесу потрібні інвестиції, які організація здатна надати.

Коли ми говоримо про механізм перетворення ресурсів, те маємо на увазі виробничу функцію Spa-салону. Щоб даний процес був ефективним, він повинен мати певну структуру (систему надання послуг), у рамках якої впливає виділити визначення технологічних процесів (наприклад, мезотерапія здійснюється тільки за допомогою спеціального устаткування), а також функції управління й організації сервісного обслуговування. Дослідження показали, що задокументованих технологічних схем, регламентів надання послуг у салонах, як правило, немає.

Важливим фактором є вплив на перетворюючий процес соціального та природного середовища, зокрема на вибір Spa–салон технологій здійснення оздоровчих послуг. Саме обрана технологія послуги визначає склад і необхідну кількість ресурсів на вході у виробничий ланцюжок. Зміна технології обслуговування спричиняє зміну складу ресурсів (кількості кваліфікованих кадрів, лікувального та тренажерного устаткування, енергоспоживання тощо). Залежно від можливостей інвестування, а також від впливу навколишнього середовища Spa–салон обирає ту або іншу технологію надання оздоровчих і рекреаційних послуг. Обрана технологія безпосередньо впливає на два основних показники роботи Spa–салону: ціну і якість надаваних послуг. Одночасно ці два показники формують ефективність надаваних послуг.

В умовах сучасної трансформаційної економіки ціна служить суттєвим регулятором виробництва та має безпосередній вплив на формування прибутку, а також на розвиток підприємства сфери гостинності. Ціна впливає на оздоровчі послуги і є не що іншим, як угодою між виробником послуг і їх споживачем. З декількох варіантів ціноутворення найбільше підходять наступні:

- $Ц = \text{Собівартість} + \text{Прибуток}$;
- $Ц = \text{Попит} - \text{Пропозиція}$;
- $\text{Ціна конкурента } 1 < Ц < \text{Ціна конкурента } n$;
- $\text{Максимальна ціна попиту} - \text{Планований прибуток} = \text{Повна собівартість послуги (модель "ощадливого")}$.

При першому варіанті ціноутворення салон виходить із умов власної рентабельності, однак це неможливо в абсолютному розумінні, оскільки на ринку є конкуренція. Салону необхідно враховувати потенційний попит на послуги у галузі Spa–процедур, а також ціни, пропоновані конкурентним оточенням. Якщо враховувати рівень конкуренції на ринку, то можна досягнути гарних результатів. Виробник вивчає динаміку цін конкурентів і визначає, яка буде ціна конкурента на аналогічний товар. Основна увага при цьому спрямована на зменшення видатків і збільшення прибутку. При різно–

варіантному підході до ціноутворення й оптимальному співвідношенні використовуваних ресурсів можливе формування суттєвих конкурентних переваг.

Що стосується якості Spa-послуг, то тут йдеться про сукупність властивостей, цінність яких найбільш затребувана зі сторони споживачів. Наприклад, процедури, що омолоджують, з ефектом масажу, що розслаблює, а також ароматерапія. Спостереження показали, що споживач даних послуг частіше віддає перевагу якості над ціною, оскільки найвища якість і сервіс дозволяють йому більш повно задовольнити наявні потреби. Саме тому у сучасних умовах більшість Spa-салонів є не що інше, як еволюція салонів краси, які працюють над розвитком своїх послуг і їх якістю. При цьому якщо у Києві підвищення якості послуг – це трудомістка робота, яка є самою основною при наданні Spa-послуг, то у регіонах ще тільки починаються процеси по орієнтації на якість при наданні послуг. Однак щоб не було різного розуміння, що якість Spa-послуг складається з високої кваліфікації та мотивації працівників салону (адміністратори, лікарі, офіціанти) високого рівня обслуговування, високотехнологічного сучасного устаткування, передових технологій та використовуваних матеріалів, професійних секретів, поставленої системи управління.

Орієнтація Spa-салону на оптимальне ціноутворення, максимальну якість надаваних послуг повинна переслідувати найголовнішу мету підприємництва – отримання прибутку через максимальне задоволення потреб покупців послуг. При цьому прибуток можливий тільки у тому випадку, якщо організація дійсно задовольняє суспільні потреби в оздоровчих послугах. Або послуга дешева та масова, або дорога – елітна, оскільки низькі витрати не дадуть високої якості.

Крім основних елементів системи ефективного функціонування Spa-салону (ціноутворення послуг, система якості, прибуток), виражених через перетворення наявних ресурсів, є інші, не менш важливі, зокрема організація управління. Організація Spa-салону – це насамперед група людей, спільна трудова діяльність яких свідомо спрямована на досягнення загальних

соціально–економічних цілей. Утримування процесу управління Spa–саломом реалізується через функції: планування, організацію, координацію, мотивацію й контроль. Управління у цьому випадку слугує не тільки як складова частина спільної, комбінованої праці, але і як функція реалізації власності. При цьому управління Spa–саломом є повністю відкритою системою, оскільки в основному взаємодіє із зовнішнім середовищем. Якщо організація управління саломом є ефективною, то у ході процесу перетворення створюється додаткова вартість ресурсів на вході та з’являються багато можливостей щодо отримання додаткових результатів на виході (прибуток, збільшення частки ринку, збільшення об’єму продажів, ріст і розвиток організації тощо).

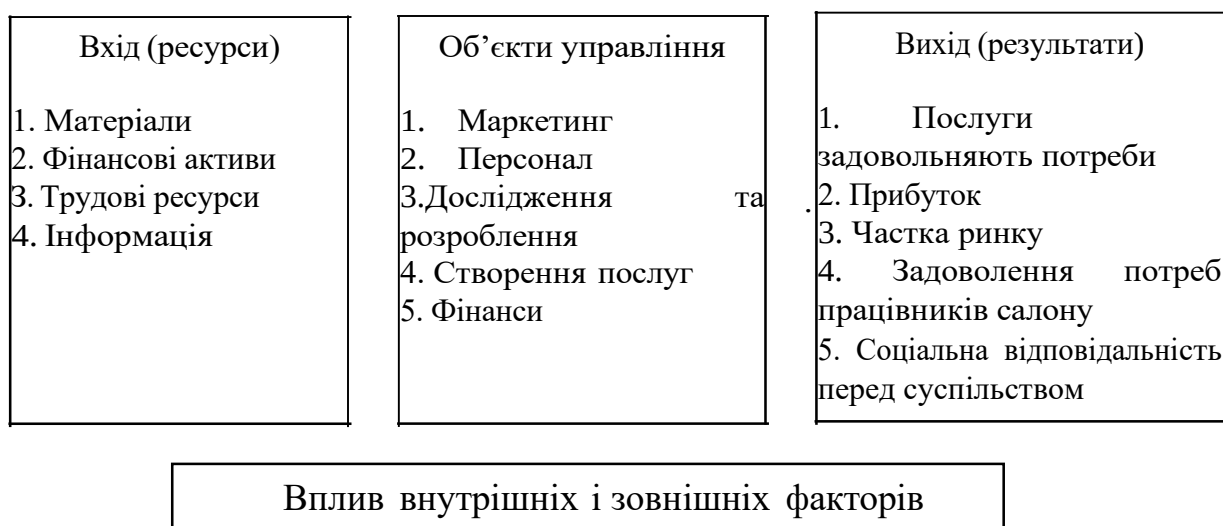


Рис. 3.4. Пропонована схема управління Spa–саломом у готельно–ресторанному комплексі “Братіслава”

Як показали дослідження, ефективність діяльності організації у галузі оздоровчого сервісу, безумовно, залежить від обраної стратегії розвитку, а також стратегічних типів управління. Під стратегією розуміється певний напрямок розвитку організації, план по досягненню цілей. До основних стратегій розвитку організації, що надає послуги у галузі SPA, можна віднести наступні:

- стратегію концентрованого росту (посилення позицій на ринку, розвиток ринку, розвиток послуг);
- стратегію інтегрованого росту (придбання власності, внутрішнє

розширення);

- стратегію диверсифікованого росту (надання нових послуг);
- стратегію скорочення (цілеспрямоване й збалансоване покращення бізнесу у зв'язку зі змінами на ринку, у цілому в економіці).

Ми вважаємо, що основними стратегічними типами управління організацією Spa-сервісу можуть бути:

- управління за цілями.
- управління за результатами.
- управління на базі потреб та інтересів, засноване на стимулювання діяльності.
- управління по відхиленнях від заданого процесу.
- управління, орієнтоване на стратегію можливих досягнень.
- директивне управління у надзвичайних ситуаціях.

Основні типи управління Spa-салонем виникають із моменту досягнення визначеності по питаннях трьох груп.

Група 1. Розподіл функцій у процесі прийняття рішень:

- хто ініціює вирішення проблеми (директор, хтось із функціональних керівників, лінійні керівники, працівники, зовнішні консультанти);
- хто готує (пропрацьовує) рішення;
- хто обговорює можливі варіанти рішення;
- хто ухвалює рішення.

Група 2. Розподіл інтересів у процесі прийняття рішень.

У чийх інтересах ухвалюються основні рішення:

- директор;
- директор і його команда (заступники);
- якогось “керівництва організації”;
- колектив організації;
- ядра колективу;
- власників (акціонерів, власників будинку тощо);
- ділових партнерів організації;

- представників адміністративного середовища;
- організації як функціонального суб'єкта у системі суспільного поділу праці;

- організації як носія виробничого потенціалу.

Група 3. Порядок дій у процесі прийняття рішень.

Як приймаються рішення:

- у ході колегіального обговорення директором;
- у ході колегіального обговорення голосуванням;
- у ході колегіального обговорення на основі консенсусу (загального голосування);

- директором після колегіального обговорення;
- директором одноосібно без колегіального обговорення.

Оскільки Spa-салон працює винятково з кінцевим споживачем послуги, важливо розуміти, що від злагодженості робочої команди буде залежати розвиток бізнесу. Помилки в наборі персоналу можуть позначитися на його економічних результатах. Добір і відбір персоналу – управлінські заходи, за допомогою яких організація Spa-сервісу з ряду кандидатів на вакантну посаду обирає одного або декількох найбільше доцільних по наявних професійних і особистісних критеріях (навпаки, знання, особистісні якості). Щоб добір кадрів відбувався ефективно, потрібно забезпечити максимальний приплив кандидатів. Тут важливо задіяти засоби масової інформації, Інтернет, навчальні заклади, пошук по рекомендаціях, обіг у кадрових агентствах. Така широта охоплення обумовлена тим, що на ринку праці, особливо регіональному, кількість професійних людських ресурсів (медичних працівників, косметологів тощо) значно менша, ніж наявна потреба у салонів. Тому важливо здійснювати таке охоплення пошуку, щоб вибір був у роботодавця, а не у працівника.

Після того, як потік кандидатів забезпечений, Spa-салони, як правило, проводять оцінювання персоналу, яка на сьогоднішній день представляє собою анкетування та співбесіду. Спеціалісти по управлінню людськими ресурсами рекомендують розширювати цей набір методів телефонного інтерв'ю,

тестуванням, збором рекомендацій. На наш погляд, резюме або анкета, заповнювана при працевлаштуванні, можуть містити недостовірну інформацію, а під час співбесіди превалює суб'єктивна думка. Щоб точність добору була високою, рекомендується поєднувати різноманітні види професійного відбору.

Відомо, що економічний механізм управління Spa–салоном реалізується через процес перетворення ресурсів, а основними показниками успішності дії механізму є ціна і якість надаваних послуг, прибутку та рівень рентабельності послуг. Розглянувши схему послідовного управління салоном, зупинившись детально на процесах управління персоналом, свідомо вилучимо управління маркетингом, фінансами, галуззю створення послуг, оскільки дані об'єкти управління напряму не впливають на механізм управління салоном.

Підводячи підсумок вищесказаного, відзначимо, що ринок Spa–послуг сьогодні динамічно розбудовується і, на думку аналітиків, у найближчі роки повинен збільшитися більш, ніж на 70% за рахунок регіонального розвитку. Однак організації оздоровчого сервісу переживають економічні труднощі у результаті кризи, що поглиблюється. Проведене дослідження показало, що не стільки зовнішні макроекономічні фактори послужили різкому скороченню рентабельності у даній галузі, скільки внутрішньо–організаційні проблеми. Була ретельно розглянута модель ціноутворення оздоровчих послуг, схема управління Spa–салоном, а також система управління персоналом. На підставі проведеного аналізування, виявленої проблеми та діагностики їх причин були визначені основні внутрішні фактори, що стримують розвиток Spa–салону, до яких відносяться: відсутність стандартів діяльності персоналу; перевага ручної праці при виконання основних і допоміжних операцій; використання неекономічних показників оцінювання діяльності персоналу; відсутність системи оцінювання компетенцій персоналу, що сприяють розвитку підприємства.

Розроблення виробничих програм у пропонованому Spa–салоні готельно–ресторанного комплексу “Братіслава” починається з визначення найменування та кількості послуг, які потрібні споживачам. В якості успішного прикладу

розробленої виробничої програми можна розглядати результати планованого оптимального завантаження виробничих площ і устаткування для максимально можливого отримання доходу у проєктованому Spa-салоні “Здорове покоління”. Щоденна пропускна здатність залів розраховується виходячи з того, що всі послуги у середньому тривають 1 годину, графік роботи Spa-салону – з 8 до 22 години (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Максимальна кількість надаваних послуг пропонованого
Spa-салону “Здорове покоління”, од., у структурі готельно-ресторанного
комплексу “Братіслава”

Найменування	За 3 години	За 1 день	За 90 днів
Тренажерний зал	10	140	4200
Фітнес-зал	10	140	4200
Басейн	30	420	12600
Лазня	15	210	6300
Сауна	15	210	6300
Інфрачервона сауна	4	56	1680
Масаж	4	56	1680
Косметологія	2	28	840
Кріосауна	6	84	2520
Міостимуляція	2	28	840
Пресотерапія	2	28	840
Капсуль	6	84	2520
Солярій	4	56	1680
Разом	110	11540	46200

Важливо розуміти, що одна із самих основних цілей Spa-салону – максимальна завантаження встаткування й максимальний дохід з 1 м²

використовуваної площі. Однак це можливо лише у теорії, оскільки приплив людей не може бути стабільним, Spa-салон, як правило, повинен проводити реалістичне аналізування.

За даними господарської діяльності тернопільських аналогічних підприємств оздоровчої індустрії у майбутньому у діяльності Spa-салону “Здоровіше покоління” можна буде спостерігати наступне: найменшим попитом користуватимуться оздоровчі послуги (кріосауна, капсула), найбільшою популярністю користуватимуться солярій і масаж. Відхилення від норми свідчить про стихійний попиті послуг оздоровчого сервісу з боку споживачів. Щоб збільшити попит на дорогі послуги, необхідна планомірна інформаційна робота з просування на ринок найменш популярних послуг. Це забезпечить необхідне завантаження салону, а також збільшиться прибуток, зробивши даний бізнес рентабельним в умовах кризи.

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 розпорошується під дією електричної дуги. Це може відбутися під час коротких замикань, відключення роз'єднувачів та рубильників під напругою та ін. Цей вид електротравми зустрічається у – 10%потерпілих. Металізації шкіри можна уникнути, застосовуючи спецодяг і захисні окуляри.

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

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

Електричний удар –найбільш небезпечний вид електротравми. Що супроводжується ураженнями організму, при якому спостерігається параліч м'язів опорно-рушійного апарата, м'язів грудної клітини (дихальних), м'язів шлуночків серця. В першому випадку судомні скорочення м'язів не дозволяють людині самостійно звільнитися від контакту з електроустановкою. При паралічі

дихання припиняється газообмін та постачання організму кисню, внаслідок чого виникає задуха. При паралічі м'язів серця його робота або припиняється повністю, або деякий час супроводжується тримінням (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 “Братіслава”

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 нестимуть загроз 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 впливає 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 “Братіслава”. 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 “Братіслава” поєднує у собі декілька локацій, доречно розглядати умови праці на підприємстві сфери гостинності у цілому. У протилежному випадку, результати теоретичного аналізу можуть відрізнятись від дійсного стану (для прикладу, умови праці 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 тепла завіса, у холодні пори року приміщення опалюються.

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

За аналізований період дослідження (3 останні роки) не траплялось випадків захворювань у готельно-ресторанному комплексі “Братіслава”, 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 “Братіслава” 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 “Братіслава” 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 аналізу умов праці, їх впливу на стан здоров’я та пожежної безпеки, можна надати декілька рекомендацій стосовно їх поліпшення. Перша рекомендація стосується психологічному клімату. Як було сказано вище та в попередніх розділах, його стан може бути покращено. Стосовно методів його покращення, можна порекомендувати проведення тим-білдингів та інших корпоративних заходів (наприклад, командних квізів). Вони можуть допомогти налагодити атмосферу у колективі, покращити взаємини між керівництвом та працівниками.

Важливою є згадана вище проблема наявності нічних змін, котрі впливають на фізичний та психологічний стан працівників. Керівництву підприємства варто задуматись над розширенням колективу. Це може забезпечити стабільність робочих змін без негативних наслідків для активності готельно-ресторанного комплексу “Братіслава” 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 докладає максимум можливих зусиль для забезпечення їх безпеки).

ВИСНОВКИ

Індустрія туризму та гостинності представляє собою міжгалузевий комплекс, і ринок туристських послуг має складну структуру та характеризується набором специфічних економічних показників. Ринок туристських послуг представляє собою суспільно-економічне явище, яке об'єднує попит та пропозицію для забезпечення процесу купівлі-продажу специфічних туристських товарів і послуг. Поява нових вимог до готелів з боку туристів ставить готельні підприємства перед необхідністю пошуку нових шляхів і способів їх задоволення, не відомих і не розглянутих раніше. Виникнення, розвиток і постійне удосконалювання сучасних управлінських технологій у готельному бізнесі, насамперед пов'язаних з комп'ютерними системами управління та бронюванням місць, вимагають вивчення можливості їх застосування у комбінації з існуючим маркетинговим управлінням і адаптації до роботи конкретних готельних господарств.

До основних факторів стабільності та ефективності підприємств готельно-ресторанного бізнесу можна віднести:

- стабільність інформаційних зв'язків (наявність загального оперативного інформаційного ресурсу, що поповнюється);
- погодженість дій учасників закладу (у випадку об'єднання структурних підрозділів, звичайно, створюються координаційні ради для вирішення найбільш важливих питань або наймається готельний брокер, що здійснює координацію діяльності);
- наявність і виконання внутрішніх стандартів (повинні бути чітко прописані та контрольовані бізнес-процеси, пов'язані з обслуговуванням клієнтів, переробленням інформації, прийняттям рішень, мотивацією, впровадженням інновацій тощо);
- довіра між учасниками мережі або внутрімережна корпоративна культура (цей фактор часто є ключовим для досягнення успіху).

Незважаючи на те, що сучасна економіка має безліч переваг перед традиційним варіантом розвитку економіки, вона має і ряд недоліків, які необхідно враховувати при розробленні програм формування та розвитку економіки готельно-ресторанного господарства у межах окремої держави та навіть світу. До таких недоліків слід віднести: відсутність регулюючої функції структури закладу гостинності; складність забезпечення в умовах існування асиметрії інформації рівною інформацією всіх учасників організації; надмірна залежність від кадрового складу; надмірне ускладнення відносин, що впливає з різномірності працівників; висока залежність як від ринку, так і від ресурсів.

З одного боку, готельні підприємства є виробниками обов'язкової (комплексоутворюючої) послуги, що входить до складу основного туристичного обслуговування – послуги розміщення. З іншого боку, вони можуть надавати ряд додаткових послуг, що входять до складу додаткового туристичного обслуговування. Можна зауважити, що надання додаткового туристичного обслуговування в готельних підприємствах середньої категорії приділяється мало уваги, оскільки вважається, що це прерогатива туроператорів. Однак, по-перше, така позиція виправдана лише у випадку ототожнення туристичного обслуговування з туристичними послугами згідно із Системою класифікації готелів і інших засобів розміщення, у якій до них відносять лише послуги з надання туристичної інформації, екскурсійні послуги та послуги гідів-перекладачів. По-друге, потрібно враховувати, що основна готельна послуга – послуга розміщення, для туриста може бути представлена подвійно: по-перше, як частина комплексного туристичного обслуговування (туристичного продукту); по-друге, як окрема самостійна послуга (зокрема, у випадку неорганізованого туризму).

Однією з основних проблем розвитку готельно-ресторанного обслуговування у готельно-ресторанному комплексі “Братіслава” є те, що для виживання в умовах зростаючої конкуренції необхідно, з одного боку, провести реформування виробництва та надання послуг у бік орієнтації на споживача, з іншого боку, об'єкти даної сфери найчастіше не мають для цього адекватних

управлінських команд, достатніх власних коштів, а ресурси використовуються неефективно. Проблема збільшується роз'єднаністю підприємств і недостатньою обґрунтованістю дій останніх по нормалізації функціонування, тоді як ситуація вимагає концентрації наявних ресурсів і цілеспрямованих, скоординованих заходів, які повинні бути початі у досить стислий термін, щоб виявитися успішними.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ажаман І. А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 22–25.
2. Александрова В., Скрипниченко М., Федулова Л. Прогнозування впливу інноваційних факторів на розвиток економіки України // Економіка та прогнозування. 2012. № 2. С. 9-26.
3. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
4. Біловодська О. А, Кириченко Т. В. Характеристика основних підходів до оцінювання ефективності використання ресурсів на промисловому підприємстві. Економіка та управління підприємствами. 2016. Вип. 51 (05). С. 115-120.
5. Ванієва А. Р. Методичні засади економічної оцінки виробничо-ресурсного потенціалу господарської діяльності // Агросвіт. 2013. № 9. С. 50-53.
6. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Економічний аналіз. 2018. Т. 28. № 3. С. 154–161.
7. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування і оцінка: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 224 с.
8. Гладій М. В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки України: монографія. Львів: ІРД НАН України, 1998. 294 с. 7.
9. Головка О. Організація готельного господарства: навч. посіб; М-во освіти і науки України, Мукачівський державний університет. К.: Кондор, 2011. 408 с.
10. Городянська Л. В. Відтворювальні економічні ресурси: теорія та методологія обліку і аналізу: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 259 с.
11. Гошко А. Ю., Солтис М. В., Паляниця В. А. Сучасне становище підприємств готельно-ресторанної сфери // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції “Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку

туризму та готельно-ресторанного господарства” (10 листопада 2023 р.). Запоріжжя: НУ “Запорізька політехніка”, 2023. 1268 с. С. 844-848.

12. Гриньова В. М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 236 с.

13. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 65–69.

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

15. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства. навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 362 с.

16. Дунда С. П. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу як напрям розвитку підприємства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2(2). С. 83-89.

17. Іваннікова Н. А. Дослідження ресурсного потенціалу підприємства житлово-комунального господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 3. С. 154-158.

18. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посіб. К: Видавничий центр “Академія”, 2011. 400 с.

19. Касьяненко В. О. Зарубіжний досвід управління інноваційним потенціалом економіки та можливості його використання в Україні // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №4. Т. II. С. 200-204.

20. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. Вісник КНТЕУ. 2017. №1. С. 73–82.

21. Кизим М. О. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: Монографія / Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А., Копчак Ю. С. Х.: Вид. дім “ІНЖЕК”, 2013. 144 с.

22. Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та

структура. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. 2010. № 690. С. 59-65.

23. Кравченко М. О. Кадрова складова інноваційного потенціалу промислових підприємств // НТУУ “КПІ”. Маркетинг в Україні, 2011. №1 (7). – С. 36-39.

24. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: Вид-во ЦНЛ, 2005. 352 с.

25. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління. Вісник СумДУ. 2007. № 1. С. 63–71.

26. Латишева В. О. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 3 (53). С. 126-130.

27. Марущак Т. Управління підприємствами ресторанного господарства різних форм господарювання К., 2002. 320с.

28. Міценко Н. Г., Кумечко О. І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2010. Вип. 20.9. С. 193-198.

29. Мягих І.М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації. Актуальні проблеми економіки. 2009. №1(91). С. 136-142.

30. Навроцький Н. О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Інтернаука. 2017. № 1(23). С. 97–101.

31. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk22.htm.

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

33. Островська Г. Й. Особливості розвитку готельно-ресторанної справи: кухні народів світу: навч. посіб. Тернопіль: Підручники і посібники, 2018. 268 с.

34. 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

35. Попа А., Колишко Р., Попова Н., Панзіка Ф. Дослідження та аналіз вакансій і потреб у кваліфікованих кадрах у країнах ЄС, Республіці Молдова та в Україні / Міжнародна організація праці. Група технічної підтримки з питань гідної праці та Бюро МОП для країн Центральної та Східної Європи. Будапешт: ЄС-МОП, 2013. 137 с.

36. Плаксієнко В. Я., Куклішина О. С. Особливості облікового відображення розрахунків з постачальниками на підприємстві. URL: http://www.rusnauka.com/11_NPE_2014/Economics/7_166187.doc.htm (дата звернення: 09.03.2024).

37. Поплавська А. В. Національно-культурні традиції харчування в сучасних ресторанах: URL <https://journal-knukim.com.ua/index.php/culturology/article/download/60/226>

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

39. 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.

40. 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.

41. Русіна Ю. О., Полозук Ю. В. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства та фактори, що на неї впливають. Міжнародний науковий журнал "International scientific journal". 2015. № 2. С. 91–94

42. Рябінчук М. В. Соціальний капітал: структура та зміст. Вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". Філософія. Психологія. Педагогіка. 2012. № 2. С. 59-64.

43. Самодай В. П., Кравченко А. І. Організація ресторанної справи: навч. посіб. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. 424 с.

44. Семенова Т.В. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 29(1). С. 123- 126.

45. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Інноваційний потенціал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 31. С. 100-105.

46. 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.

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

48. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2013. №3

49. Шендрик А. М., Самодай В. П. Шляхи популяризації кейтерингових послуг в Україні // Сучасні проблеми фізичного виховання і спорту школярів і студентів України: матеріали XI Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених з міжнар. участю, (Суми, 28-29 квіт. 2011 р.): у 2-х т. М-во освіти і науки, молоді та спорту України. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2011. С. 238-241.

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

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