MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
Mykhailo Tuhan-Baranovskyi
Donetsk National University of Economics and Trade

MODERN APPROACHES TO BUSINESS MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE
Collective monograph

Oktan Print
Prague
2021

The publication is assigned with a DOI number: **https://doi.org/10.46489/matbm-12**

The publication is available in electronic version on the website:
https://www.oktanprint.cz/p/modern-approaches-to-business-management

Recommended to the publishing by the resolution of Academic Board of Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade,
Protocol No. 15 of 24.06.2021

Reviewers:
Korchevska L. O., Doctor of Economics, Professor, professor of the Department of Management, Marketing and Tourism, Kherson National Technical University;
Pryimak N. S., Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Marketing, Management and Public Administration, Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University;
Saliga K. S., Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation, Classical Private University;

B 88 Modern approaches to business management: theory and practice: collective monograph / edited by O. Nikolaichuk. Prague: Oktan-Print, 2021. 110 p.

The collective monograph is a project of the Department of Technology in Restaurant Industry, Hotel and Restaurant Business and Entrepreneurship of Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade. Some aspects of business management in modern conditions are considered: formation of production cost of mining and metallurgical enterprises, tendencies and prospects of development of the hospitality industry, quality management of services of hotel enterprises, formation and development of competitive advantages due to interaction of hotel and restaurant establishments. The monograph is targeted at scientists, decision-makers in the field of the development of strategy for the development of business structures in various areas of economic activity, teachers, postgraduates, masters and students of economics.

ISBN 978-80-88415-25-1 (e-book)

OKTAN PRINT s.r.o.
5. května 1323/9, Praha 4, 140 00
www.oktanprint.cz
tel.: +420 770 626 166
jako svou 66. publikací
Výdání první

© Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade, 2021
© Oktan-Print s.r.o., 2021

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА…… 4
PREFACE…… 6

1. Врахування ризик-факторів в процесі формування собівартості продукції гірничо-металургійних підприємств (*Ліна Костакова*) …… 8

2. Індустрія гостинності в умовах covid-19: реалії та перспективи (*Ольга Ніколайчук*) …… 34

3. Управління якістю послуг підприємств готельного господарства на основі бізнес-моделювання (*Світлана Попова*) ……..…... 64

4. Базисні основи формування конкурентних переваг за рахунок взаємодії готельного бізнесу та ресторанного господарства (*Євгеній Клєвцов*) …… 91

INFORMATION ABOUT AUTORS …… 109

ПЕРЕДМОВА

Глобалізація, перехід до Індустрії 4.0, діджиталізація, пандемія COVID, зростання динамічності та невизначенності бізнес-середовища й нові економічні реалії спонукають до пошуку засобів та способів для підвищення ефективності бізнесу. Водночас однією з центральних проблем, з якими стикається вітчизняний бізнес, є нестача відповідних управлінських інструментів, що негативно впливає на функціонування суб'єктів господарювання. Значущість вищевикладених питань, необхідність їх вирішення обумовлює актуальність та своєчасність проведення дослідження сучасних теоретичних та практичних підходів до управління бізнесу.

Основні результати дослідження викладені у монографії полягають у наступному: досліджено вплив зовнішніх та внутрішніх ризик-факторів на діяльність суб'єктів господарської діяльності, надано оцінку ризиків, що впливають на процес формування собівартості продукції в умовах діяльності гірничо-металургійних підприємств, систематизовано основні види ризиків у розрізі джерел їх утворення; доповнено методичні підходи щодо управління витратами в умовах несистемного ризику; проаналізовано показники діяльності світової та вітчизняної індустрії гостинності та визначено основні тенденції розвитку в умовах COVID-19, розглянуто основні антикризові заходи вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу в умовах COVID-19, систематизовано основні тренди індустрії гостинності, проаналізовано заходи державної підтримки індустрії туризму та гостинності й встановлено найбільш популярні з них в умовах пандемії; науково обґрунтувано доцільність використання засобів функціонального моделювання IDEF0 для аналізу діяльності готельного підприємства, розроблена модель процесу надання додаткової послуги «організація банкету» у вигляді контекстної діаграми і дочірніх діаграм першого і другого рівнів, проведено функціональне моделювання бізнес-процесів готельного підприємства засобами IDEF0 та виявлено «вузькі» місця на прикладі процесу надання послуги «організація банкету»; проаналізовано роль співпраці закладів готельного та ресторанного господарства для індустріїї гостинності; обгрунтовано доцільність використання алгоритму формування нових конкурентних переваг, систематизовані заходи підвищення конкурентоспроможності та методи покращення якості наданих послуг закладів готельно-ресторанного господарства.

Практичне значення отриманих в монографії результатів полягає в тому, що запропоновані науково-практичні рекомендації та висновки можуть бути використані для управління бізнесом різних видів економічної діяльності.

В представленому науковому виданні авторами зроблено спробу визначити окремі аспекти управління бізнесом в сучасних умовах у розрізі:

врахування ризик-факторів в процесі формування собівартості продукції гірничо-металургійних підприємств, тенденції та перпективи розвитку індустрії гостинності, управління якістю послуг підприємств готельного господарства на основі бізнес-моделювання, базисних основ формування та розвитку конкурентних переваг за рахунок взаємодії готельного бізнесу та ресторанного господарства.

Монографію «Сучасні підходи управління бізнесом: теорія та практика» підготовлено на виконання завдань науково-дослідних робіт кафедри технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та підприємництва, затверджених Міністерством освіти і науки України: «Формування системи управління витратами промисловим підприємством» (0120U101492, 2020-2022 р.р.), «Розвиток готельно-ресторанної індустрії України: організаційно-економічні аспекти» (номер державної реєстрації 0121U110147, 2021–2022 рр.).

Авторами монографії є: передмова – кандидат економічних наук, доцент О.А. Ніколайчук; розділ 1 – асистент Л.Д. Костакова; розділ 2 – кандидат економічних наук, доцент О.А. Ніколайчук; розділ 3 – кандидат технічних наук, доцент С.Ю. Попова; розділ 4 – асистент Є.Г. Клєвцов.

Представлені у монографії теоретичні та науково-прикладні положення будуть корисними для науковців, викладачів, аспірантів, здобувачів вищої освіти, представників органів державної влади, осіб, що приймають рішення в галузі управління бізнес-структурами різних напрямків економічної діяльності.

PREFACE

Globalization, the transition to Industry 4.0, digitalization, the COVID pandemic, the growing dynamism and uncertainty of the business environment, and new economic realities are forced us out to find ways and means to increase business efficiency. At the same time, one of the central problems faced by domestic business is the lack of appropriate management tools, which negatively affects the functioning of economic entities. The importance of the above issues, the need to address them determines the relevance and timeliness of the study of modern theoretical and practical approaches to business management.

The main results of the study are presented in the monograph are as follows: the impact of external and internal risk factors on the activities of economic entities is studied, an assessment of risks affecting the cost of production in terms of mining and metallurgical enterprises is provided, the main types of risks in section of the sources of their formation is systematized; methodological approaches to cost management in conditions of non-systemic risk is supplemented; the indicators of activity of the world and domestic hospitality industry are analyzed and the basic tendencies of development in the conditions of COVID-19 are defined, the basic anti-crisis measures of domestic hotel and restaurant business under the conditions of COVID-19 are considered, the basic trends of the hospitality industry are systematized, the most popular of them under the conditions of a pandemic are established; the expediency of using IDEF0 functional modeling tools for analysis of hotel enterprise activity is scientifically substantiated, the model of process of providing additional service “banquet organization” in the form of context diagram and daughter diagrams of first and second levels is developed, functional modeling of business processes of the hotel enterprise by means of IDEF0 is carried out and “close limits” on an example of process of rendering of service “banquet organization” are revealed; the role of cooperation of hotel and restaurant establishments for the hospitality industry is analyzed; the expediency of using the algorithm of formation of new competitive advantages is substantiated, measures of increase of competitiveness and methods of improvement of quality of the rendered services of establishments of hotel and restaurant economy are systematized.

The practical significance of the results that obtained in the monograph is that the proposed scientific and practical recommendations and conclusions can be used to manage the business of various economic activities.

In the presented scientific publication the authors try to identify some aspects of business management in modern conditions in the context of: taking into account risk factors in the process of forming the cost of production of mining and metallurgical enterprises, trends and prospects of hospitality industry, quality management of hotel services based on business modeling , basic bases of formation and development of competitive advantages due to interaction of hotel business and restaurant economy.

The monograph “Modern approaches to business management: theory and practice” was prepared to perform research tasks of the Department of Technology in Restaurant Management, Hotel and Restaurant Business and Entrepreneurship, approved by the Ministry of Education and Science of Ukraine: “Formation of cost management system for industrial enterprises” (0120U101492, 2020-2022), “Development of the hotel and restaurant industry of Ukraine: organizational and economic aspects” (state registration number 0121U110147, 2021-2022).

The authors of the monograph are: foreword - PhD in Economics, Associate Professor O. Nikolaichuk; section 1 - assistant L. Kostakova; Section 2 - PhD in Economics, Associate Professor O. Nikolaichuk; Section 3 - PhD in technical science, Associate Professor S. Popova.; section 4 - assistant Ye. Klievtsov.

The theoretical and scientific-applied provisions presented in the monograph will be useful for scientists, teachers, graduate students, graduates, government officials, decision-makers in the field of business management of various areas of economic activity.

1. ВРАХУВАННЯ РИЗИК-ФАКТОРІВ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Костакова Ліна

Трансформаційні процеси, що пов'язані із становленням ринкових відносин в Україні вимагають докорінної перебудови у методах управління підприємствами. У нинішніх умовах господарювання головним орієнтиром та мірилом успішності функціонування виробничих ланок є обсяги отриманого прибутку. В той же час, управлінню витратами в багатьох випадках приділяється недостатня увага. Існуючі недоліки в даному механізмі призводять до розбалансування всього процесу формування собівартості продукції, а в результаті – до її завищення, чого можна запобігти при раціональній організації відповідного процесу. Наслідком цього став надмірно високий рівень витратності виробництва продукції вітчизняних підприємств базових галузей та комплексів.

Актуальність дослідження формування собівартості продукції в умовах діяльності підприємств гірничо-металургійного комплексу (ГМК) обумовлена надзвичайною складністю реалізації вітчизняної металопродукції, тривалою збитковістю її виробництва (з кризового 2009 року і дотепер), наявністю надлишкових потужностей, застарілістю технологічних процесів, неспроможністю подальшого цінового маневрування на фоні значного падіння експортних цін у 2015 р. та їх незначного приросту у 1-му півріччі 2016-2019 рр., зростанням розриву між рівнями собівартості тонни заготовки українського і китайського виробництва не на користь вітчизняних підприємств [1].

Отже, сучасний етап функціонування гірничо-збагачувальних підприємствах характеризуються посиленням небезпек і загроз щодо формування їх фінансових результатів, що пояснюється суттєвим рівнем оскільки витратомісткості виробництва їх продукції. Зростання дії умов невизначеності зумовлює потребу в уточненні факторів, які впливають на рівень собівартості продукції і відповідно доопрацюванні методичних підходів до оцінювання їх дії. Серед значної кількості факторів, особливу увагу привертають природні, які є специфічними для підприємств ГЗК. Їх негативний вплив призводить до зростання витрат на кожному переділі (стадії, етапі, фазі) гірничо-збагачувального виробництва.

Теоретико-методичне дослідження питань формування собівартості продукції має довготривалу традицію. Аналізу окремих аспектів даного процесу присвятили праці багато науковців, серед них:, Волков О.І. Грещак М.Г., Коцюба О.С., Котляров С.А., Лебедєв В.Г., Шандова Н.В., Савицька Г.В., Кравчук Ю.Б., Цал-Цалко Ю.С., Череп А.В., Халевинська К.Д., Каховська М.Ю., Олініченко К.С., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петрович Й. М., Тарасенко С.І., Тарасюк Г.М., Череп А.В., Шваб Л.І.,

Шонбергер Р. та інші.

Поведінку витрат в умовах діяльності гірничо-збагачувальних підприємств досліджували такі сучасні науковці, як Є.В. Афанасьєв, І.А. Бєлкіна, М.І. Іщенко, О.М. Кондратюк, Є.В. Кочура, М.М. Курило, С.В. Максимова, Н.М. Малюга, І.В. Мамчук, А.А. Мутьєва, В.Я. Нусінов, О.В. Плотников, Н.М. Романюк, А.М. Турило, І.В. Хімко, М.С.Четверик та ін. [12-14].

Не зменшуючи значення виконаних ними досліджень, слід відзначити, що багато теоретичних питань залишаються нерозв'язаними, дискусійними або навіть не поставленими, зокрема питання взаємозв'язку між внутрішніми і зовнішніми ризиками і механізмом формування поточних витрат.

Мета дослідження полягає в ідентифікації та врахуванні ризик-факторів в процесі формування собівартості продукції гірничо-металургійних підприємств.

На сьогоднішній день ще не винайдено іншого більш достовірного способу визначення ефективності підприємницької діяльності, крім порівняння доходів і витрат. Тому, для того щоб встановити, чи буде ефективним виробництво продукції, необхідно порівняти очікувану ціну з очікуваними витратами, а підбиваючи підсумки роботи - порівняти отримані доходи з фактичними витратами на випуск продукції. Без такого порівняння неминуче будуть допущені непоправні помилки при виборі видів та обсягів виробництва продукції (робіт, послуг), а також цін на цю продукцію (роботи, послуги), які призведуть до виникнення збитків і банкрутства підприємства.

Визначення витрат на випуск продукції - це складна обліково-методична проблема. Складність її полягає в тому, що підприємства, як правило, виробляють декілька видів продукції, а витрати при цьому не завжди пов'язані лише з виробництвом. Тому підприємство повинно виробити спеціальні прийоми групування і розподілу витрат, які дозволять достовірно визначити величину витрат, пов'язаних з виробництвом продукції.

У вітчизняній практиці собівартість розглядають в двох аспектах: з точки зору розрахунку рівня прибутку, що оподатковується, та для оцінки величини витрат на підприємстві в процесі прийняття управлінських рішень. Розрахунок собівартості в другому аспекті залежить від прийнятої підприємством схеми формування витрат.

Проте, економічний стан, як у світі, так і в нашій державі є досить мінливим. На нього впливає значна кількість чинників, серед яких, одні діють на економіку позитивно, інші негативно, що не може не позначитися на діяльності суб'єктів господарювання. Досить чутливими до змін в економічному середовищі є підприємства гірничо-металургійного комплексу, оскільки значна частка їх продукції є предметом експорту.

Таким чином, у виробничій діяльності гірничо-металургійних

підприємств існує значний рівень невизначеності умов господарювання. В економічній літературі відомі численні спроби сформулювати теоретичні визначення суті та змісту поняття ризику. Найбільш послідовним серед них є твердження, згідно з яким ризик у своїй першооснові є невизначеністю. Суть аналізу ситуації невизначеності (ризикованості) в процесі формування собівартості продукції зводиться до визначення та поєднання таких чинників впливу на витрати, які забезпечують оптимальне рішення відповідно до бізнесової мети, тобто як заданий обсяг продукції можна виготовити з мінімальними витратами.

Собівартість є тим показником який характеризує усі сторони діяльності підприємства, у ній втілено витрати, що пов'язані з виготовленням та реалізацію продукції, а її рівень показує наскільки ефективно підприємством використовуються залучені у виробництво ресурси. Тож, проблема забезпечення дієвих підходів до формування собівартості продукції в умовах невизначеності вітчизняних виробників металопродукції залишається відкритою.

Рівень собівартості продукції є величиною, що залежить від впливу значного кола факторів. Оскільки такі фактори постійно перебувають у русі, ймовірність результатів дії яких є невизначеною, то їх слід розглядати як фактори ризику.

Враховуючи ступінь залежності звичайної діяльності підприємства, ризики формування собівартості продукції можна поділити на два види, а саме: ризик, генерований зовнішніми чинниками його діяльності (системний або ринковий ризик) і ризик, генерований внутрішніми умовами цієї діяльності (несистемний або специфічний ризик).

Найбільш значущими в сьогоднішніх умовах господарювання є зовнішні фактори, оскільки, саме вони характеризуються непередбаченими змінами кон'юнктури товарного ринку під впливом макроекономічних чинників. Вони виникають для усіх учасників ринку і не пов'язані з конкретною операційною діяльністю підприємства. Будь-яке підприємство не в змозі змінити їх, але повинне їх прогнозувати і враховувати, бо вони істотно впливають на стан справ. Згідно з загальною теорією менеджменту зовнішні чинники доцільно розподілити на дві групи:

1) чинники безпосереднього впливу;
2) чинники опосередкованого впливу.

Основні з цих чинників наведено на рис. 1.1.

Рисунок 1.1. Система зовнішніх чинників ризику
Джерело: розроблено автором на основі [6]

Інформація рис. 1 вказує на те, що існує значна кількість системних факторів впливу на діяльність підприємств, тому насамперед, на першому етапі відбувається їх ідентифікація.

На другому етапі проводиться прогнозування значень факторів ризику, для чого добираються огляди аналітиків ринку і здійснюються самостійні прогнозні розрахунки очікуваного попиту та цін на продукцію і виробничі ресурси. Прогнозування зовнішніх факторів впливу завжди було ризикованим процесом, так як саме ці фактори характеризуються непередбачуваними змінами і окреме підприємство не має на них ніякого впливу. В нинішніх умовах господарювання, на які справила значний вплив світова економічна криза, експерти побоюються робити прогнози навіть на короткий період часу. Тому більшість прогнозів можуть залишатися лише прогнозами.

На третьому етапі має проводитися моделювання можливих варіантів розвитку ринкових ситуацій. Таке моделювання слід проводити на основі аналізу даних другого етапу. Тобто, враховуються прогнозні значення обсягів та цінових параметрів. За даних умов, можливі варіанти таких

ситуацій:

1) Песимістична ситуація. Моделювання за даного сценарію характеризується використанням найменших значень прогнозованих обсягів виробництва продукції і найвищих цін на ресурси та продукцію. Тому, провівши розрахунки за таких умов, буде отримано результати роботи підприємства за найгіршим із можливих варіантів розвитку подій. Отже, в результаті моделювання такої ситуації, отримуємо максимально можливий обсяг поточних витрат підприємства.

2) Оптимістична ситуація. Характерними рисами цього сценарію є використання в розрахунках найбільшого з можливих обсягів виробництва і найнижчих прогнозованих цін на ресурси та продукцію. В результаті проведення таких розрахунків буде отримано найнижчий з можливих обсягів поточних витрат підприємства. Такий сценарій є найбільш бажаним для підприємства, так як він максимізує його прибуток.

3) Нейтральна ситуація. Ситуація при моделюванні якої використовуються середні значення впливових факторів, в результаті чого, буде отримано середнє значення поточних витрат. Такий сценарій розвитку ринкової ситуації є найбільш вірогідним.

На четвертому етапі проводиться розрахунок потенційно можливих поточних витрат підприємства за ринковими прогнозованими ситуаціями. Здійснюється розрахунок не тільки загальної суми поточних витрат, а і в розрахунку на одиницю продукції.

На п’ятому етапі проводиться аналіз ефективності сформованих поточних витрат підприємства за результатами дослідження взаємозв’язку між показниками витрат і результатом виробничої (операційної) діяльності, для чого розраховують ряд показників (беззбитковий обсяг виробництва; зону безпеки; критичний розмір змінних (на одиницю продукції) та постійних витрат.)

Шостий етап передбачає проведення формування поточних витрат підприємства в умовах ризику та надання оцінки розміру втрат, які понесе підприємство внаслідок негативної дії зовнішніх чинників ризику. Розмір втрат необхідно розраховувати як на весь обсяг виробництва, так і на одиницю продукції.

На даному етапі проводиться розробка заходів, спрямованих на зниження загальних поточних витрат. Особливу увагу необхідно приділити розробці заходів, що спрямовані на зниження пріоритетних груп поточних витрат, а очікувана економія має бути перерахована на прогнозовані обсяги виробництва товарних видів продукції.

Завершальним етапом є порівняння економії на рівня поточних витрат з потенційно можливими фінансовими втратами внаслідок дії факторів ризику. Визначення ступеня покриття цих втрат є критерієм контрольованості процесу формування поточних витрат.

Таким чином, вважаємо, що формування поточних витрат має базуватися на попередній діагностиці дії факторів ризику, прогнозуванні їх

значень для умов майбутнього розвитку підприємства і моделюванні потенційно можливих ситуацій розвитку підприємства з урахуванням перспектив розвитку галузевого ринку, оскільки системний (ринковий) ризик характеризується непередбаченими змінами кон'юнктури товарного і ресурсного ринків під впливом макроекономічних чинників. Він виникає для усіх учасників цього ринку і не пов'язаний з конкретною операційною діяльністю підприємства.

Дія зовнішніх факторів є відображенням умов розвитку макро- та галузевого середовища. Причому під макросередовищем слід розуміти загальні умови ведення бізнесу, що формуються як в глобальній, так і в національній економіці. У свою чергу, галузеве середовище – це простір, в якому діють «конкурентні сили», які за М. Портером можуть становити загрози для розвитку підприємства або ж сприяти такому розвитку [2].

До сукупності системних (зовнішніх) ризик-факторів формування собівартості продукції підприємств ГМК пропонуємо відносити наступні:

- циклічність розвитку світової економіки загалом і комплексу, зокрема (так, перебування їх у фазах кризи або депресії змушує підприємства скорочувати обсяги виробництва, що є причиною зростання питомих умовно-постійних витрат, яке, в свою чергу, частково компенсується режимом максимальної економії);
- кон'юнктурні зміни на вітчизняному і світовому ринках металопродукції (під якими розуміються поточні зміни у співвідношенні між попитом на металопродукцію і пропозицією на неї і які зумовлюють в короткостроковому періоді ймовірність зниження попиту на окремі види металопродукції. Економічними наслідками дії даного фактору є структурні зрушення у собівартості продукції, зростання умовно-постійних виробничих витрат, підвищення витрат на збут через необхідність пошуку нових споживачів та утримування на складах значних залишків нереалізованої продукції);
- рівень і темпи інфляції (інфляція змушує підприємства збільшувати кошти, які не заплановані на придбання сировини, матеріалів і т. д., знецінює позичкові кошти і, як наслідок, обмежує можливість економічного росту в майбутньому, деформує систему оплати праці і, відповідно, веде до зниження її продуктивності, ускладнює планування збуту, так як порушуються закономірності попиту, характерні для стабільних умов господарювання);
- рівень і динаміка цін (тарифів) на електроенергію, природний газ, дизельне пальне, вугілля, залізорудну сировину, брухт чорних металів, транспортні перевезення тощо (витрати на ці ресурси є одними із пріоритетних складових виробничої собівартості та операційних витрат і їх подорожчання збільшує витрати повної собівартості продукції підприємств, що, в свою чергу при відсутності режиму енергозбереження, робить підприємства ГМК неконкурентоспроможними, оскільки реалізація дорогої продукції ускладнюється);

- зміна валютного курсу (так, зростання курсу долара до гривні збільшує витрати на імпорт необхідних для забезпечення потреб виробництва ресурсів, внаслідок чого підвищується виробнича собівартість);

- рівень і динаміка зміни ставок податків і зборів (в основному це стосується зміни рентної плати, а саме: плати за користування надрами, за спеціальне використання води та ін., зростання яких призводить до постійного підвищення виробничої собівартості продукції);

- зміна мінімальної заробітної плати (так, постійне підвищення її розміру як на державному, так і на галузевому рівнях призводить до зростання поточних витрат за статтями «основна заробітна плата», «інші витрати», «адміністративні витрати» і «витрати на збут»);

- рівень і динаміка зміни ставки єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (так, нестійкість рівня єдиного соціального внеску загалом призводить до коливання відрахувань на соціальні заходи; не дивлячись на його зниження у 2015 р., постійне підвищення мінімальної заробітної плати обумовлює мультиплікативний ефект у зміні цієї статті поточних витрат підприємства);

- відсутність державної підтримки ГМК (необґрунтоване та інколи нерегульоване зростання цін на газ, невиправдана їх диференціація для окремих груп споживачів, підвищення податкових платежів, залізничних тарифів з метою одноразово наповнити бюджет країни спричиняє зростання повної собівартості продукції комплексу та існування дискримінаційних умов її формування, що робить вітчизняні підприємства менш життєздатними в ринкових умовах, де витрати є одним із головних елементів конкурентних переваг будь-якого товаровиробника);

- зміни у законодавчій і нормативній базі (введення нових податків, платежів, зборів, що відносяться на собівартість продукції) тощо.

Приймаючи до уваги ступінь впливу різних секторів загального середовища на діяльність підприємства, а відтак на його витрати, доцільним вважається подальший поділ системних (зовнішніх) ризик-факторів на відповідні групи.

Так, до факторів макросередовища слід віднести циклічність розвитку економічної системи, рівень і темпи інфляції, зміну валютного курсу, рівень і динаміку зміни ставок податкових платежів, єдиного соціального внеску, рівень і динаміку цін (тарифів) на енергоресурси тощо. До факторів галузевого середовища віднесемо: кон'юнктурні зміни на вітчизняному і світовому ринках металопродукції, включаючи зміну договірних умов, ціни на специфічні для даної галузі види сировинних і матеріальних ресурсів, наявність або відсутність державної підтримки галузі тощо.

Як відомо, управління витратами відбувається за місцями формування витрат та у розрізі основних функцій управлінського циклу. До числа

останніх відносять: прогнозування і планування; регулювання, організацію і мотивацію; облік та аналіз [3, с.39].

Вважаємо, що оцінювання факторів системного ризику на етапі планування передбачає прогнозування їх рівня та врахування прогнозних значень як очікуваних цінових факторів. З огляду на умови невизначеності для складання планів мають братися не лише середні значення, але як окремі варіанти – верхнє і нижнє значення. Причому достовірними слід вважати прогнози, які складені при комплексному використанні різних методів, зокрема: прогнозної екстраполяції, багатофакторних моделей, експертних оцінок, аналогії тощо.

Критичний огляд наукової думки показав, що існує досить багато внутрішніх факторів ризику на підприємстві. Взагалі, внутрішній ризик (несистемний або специфічний ризик) – це ризик, генерований внутрішніми умовами діяльності підприємства, він залежить від здатності підприємця організовувати виробництво та збут продукції.

Семенова К. Д. й Тарасова К. І. у своїй монографії зосереджують увагу на значній кількості видів ризику та роблять акцент на виробничих ризиках які є найбільш небезпечними та впливають на діяльність підприємства, і саме вони можуть викликати найзначніші збитки. Під виробничими ризиками автори розуміють ризики, що пов’язані з виробництвом товарів і послуг, зі здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності, у ході якої підприємці стикаються з проблемами неадекватного використання нової техніки і технології, сировини, основних і оборотних засобів, збільшення втрат робочого часу, зростання собівартості [4].

Лоскутова Я.Ю. виділяє групу операційних ризиків, до яких відносить: неефективний виробничий менеджмент, збільшення норм витрат сировини та матеріалів, необґрунтоване зростання трудомісткості продукції, необґрунтовано високий розмір запасів, недостатня надійність основних засобів, низька кваліфікація робочого персоналу [5].

В загальній теорії менеджменту до вище названих ризиків додають групу ризиків якості продукції, зазначаючи, що порушення вимог якості продукції може бути наслідком зовнішніх ризиків (неякісна сировина від постачальників), але слід зазначити, що з урахуванням комплексності гірничо-металургійного виробництва, чинник неякісної сировини є також внутрішнім чинником ризику, так як кінцевий продукт попередніх переділів є сировиною для наступних, при цьому зміна якості сировини відбувається через порушення технологічного циклу або ж за інших обставин [6].

Отже, згрупуємо вище перелічені внутрішні фактори ризику та надамо більш конкретний їх перелік (рис. 1.2).

Виходячи з вище сказаного, задля прийняття вірних та виважених управлінських рішень першочерговим завданням має бути аналіз впливу внутрішніх факторів ризику на витратність гірничо-металургійного виробництва.

В загальній економічній літературі, виділяють 3 підходи до аналізу економічного ризику: очікувана вартість сценаріїв, дисконтні ставки та аналіз ризику через моделювання.

Рисунок 1.2. Система внутрішніх факторів ризику
Джерело: розроблено автором на основі [6]

Перший підхід, а саме аналіз ризику за очікуваної вартості сценаріїв, ґрунтується на визначенні можливих варіантів розвитку ситуації з огляду на її результат та ймовірність досягнення даного результату. Основним недоліком даного підходу є відсутність гарантії про точність визначення ймовірності настання чи ненастання окремої події (результату).

Іншим підходом, який дає можливість поставитись до ризику аналітично, є використання дисконтних ставок, скоригованих на ризик. Серйозне практичне застосування даного підходу неможливе із-за того, що немає відомого способу обрахування поправки на ризик у кожній конкретній ситуації.

Єдиний практичний підхід до фінансового та економічного аналізу ризику – це моделювання. Моделювання прогнозує можливі результати аналізу за моделлю вигоди-витрати, враховуючи змінні, що впливають на ці результати. Воно дає аналітикові можливість надати більш цілісні й

реалістичні рекомендації тому, хто приймає рішення [7].

Професор Орлов О.О. у своїх наукових працях наполягає на необхідності тісної інтеграції обліку, аналізу і планування витрат виробництва як наукової основи прийняття управлінських рішень. Вчений визначає нагальну необхідність в сучасних економічних умовах використовувати переваги системи управлінського обліку «директ-костінг», на основі якої ним була описана технологія (процедура) планування зниження собівартості продукції від «нормативної бази на початок планового періоду». У загальному вигляді поетапна технологія планування витрат виробництва від «нормативної бази на початок планового періоду» така:

1) розрахунок нормативної собівартості продукції по нормативах на початок року (розраховуються нормативні калькуляції по виробах на обсяг конкретних виробів і нормативна собівартість продукції в цілому по підприємству лише по змінних витратах, тобто калькуляції складаються «методом величини покриття»);

2) розрахунок витрат та інших вартісних показників на плановий рік (визначається планова собівартість товарної продукції в цілому по підприємству з урахуванням поставлених цілей та завдань і заходів по їх досягненню);

3) планування витрат виробництва і вартісних показників на перший квартал (розраховується «нормативна собівартість продукції на початок планового кварталу» у вигляді складання калькуляцій по окремих виробах, на програму конкретних виробів і в цілому по підприємству тільки по змінним витратам, а також складається планова собівартість товарної продукції з урахуванням заходів щодо зниження як змінних так і постійних витрат);

4) аналіз виконання плану за перший квартал (порівнюється «нормативна собівартість» першого кварталу перерахована на фактичний випуск продукції в цьому кварталі із фактичними витратами на одиницю продукції по змінних статтях калькуляції);

5) планування витрат виробництва і вартісних показників на другий квартал (технологія розрахунку співпадає з розрахунком аналогічних показників за перший квартал, тільки з врахуванням фактичного виконання плану за перший квартал);

6) при складанні планів на наступні квартали використовується технологія третього і четвертого етапів [8].

Згідно з методикою [9] для аналізу ризику проводиться моделювання варіантів розвитку виробничої ситуації за 3 сценаріями: песимістичним, оптимістичним та нейтральним.

При чому аналіз формування витрат з урахування невизначеності за даним алгоритмом проводиться в декілька етапів:

1) діагностика умов формування витрат у звітному періоді з виокремленням дії найбільш значущих факторів ризику;

2) прогнозування значень факторів ризику;

3) моделювання можливих ринкових ситуацій за 3 сценаріями розвитку;

4) розрахунок потенційно можливих поточних витрат підприємства за ринковими прогнозованими ситуаціями;

5) аналіз ефективності сформованих поточних витрат підприємства за результатами дослідження взаємозв'язку між показниками витрат і результатом виробничої діяльності;

6) визначення та оцінка розміру втрат, які несе підприємство внаслідок дії факторів ризику;

7) розробка заходів, спрямованих на зниження витратності виробництва;

8) порівняння економії на поточних витратах з потенційно можливими фінансовими втратами внаслідок дії факторів ризику [10].

Отже, формування виробничої собівартості продукції в умовах ринку, має спиратися на аналіз невизначеності (ризикованості) умов виробництва, прогнозування змін значень внутрішніх факторів ризику в сучасних умовах виробництва і моделювання можливих ситуацій розвитку підприємства з урахуванням перспектив розвитку виробництва.

Формування виробничої собівартості у гірничо-металургійному виробництві, здійснюється згідно з Наказом Держкомпромполітки України від 02.02.2001р. №47 «Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості», а з 2007р. – згідно з однойменним Наказом Мінпромполітики України від 09.07.2007р. №373, які виступають методичною основою розрахунку останньої. На їх основі подібні інструктивні матеріали розробляють окремі об'єднання, корпорації для встановлення єдиного порядку формування витрат з урахуванням специфіки конкретного технологічного процесу.

Так як гірничо-металургійне виробництво є багатостадійним, то найефективнішим методом калькулювання собівартості на підприємствах даної галузі згідно з методичними рекомендаціями вважається попередільний.

Термін «попередільний метод» утворений від слова «переділ», що означає сукупність технологічних операцій, внаслідок яких одержують продукт, готовий для подальшого використання або продажу. Цей метод називають також «процесний» або «попроцесним».

Попередільний метод передбачає облік витрат за окремими стадіями виробничого процесу (переділу) і підрозділам з віднесенням їх до обраному об'єкту калькулювання.

При застосуванні попередільного методу витрати на виробництво, починаючи з підготовки видобутку корисних копалин або обробки вихідної сировини і до випуску кінцевого продукту, враховуються в кожному цеху (переділі, фазі, стадії), включаючи собівартість напівфабрикатів, виготовлених у попередньому цеху. У зв'язку з цим

собівартість продукції, випущеної кожним наступним цехом, складається з понесених ним витрат і собівартості напівфабрикатів.

При здійсненні обліку і калькулювання допоміжних виробництв, що випускають однорідну продукцію або забезпечують послуги (пар, стиснене повітря, воду, електроенергію, кисень, ацетилен) і не мають незавершеного виробництва, застосовується однопередільний метод, або так званий простий.

При застосуванні попередільного методу можуть використовуватися елементи нормативного методу - систематичне виявлення відхилень фактичних витрат від діючих (поточних) норм, а також виявлення зміни цих норм. У первинних документах в оперативній звітності (за зміну, добу, декаду) відображаються не тільки фактичні витрати сировини, основних матеріалів, напівфабрикатів, технологічного палива, енергії, але й витрати їх за нормами або згідно заснованими на них виробничими завданнями.

Розрахунок собівартості одиниці продукції попередільним методом здійснюється: а) прямим рахунком; б) на підставі обліку відхилень від нормативної калькуляції.

Визначимо особливості та фактори формування виробничої собівартості продукції для умов діяльності гірничо-металургійних підприємств.

Підприємства можуть розробляти власні методики щодо формування статей витрат на виробництво продукції у відповідності з Законом України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» та вище зазначеними методичними рекомендаціями.

Враховуючи особливості технологічного процесу виробництва продукції в умовах діяльності підприємств гірничо-металургійного комплексу, вважаємо за доцільне виділення, для аналізу особливостей формування виробничої собівартості продукції, наступних переділів:

- видобуток руди підземним способом;
- розкривні роботи;
- видобуток руди відкритим способом;
- подрібнення руди;
- збагачення руди;
- агломерація руди;
- виробництво чавуну;
- виробництво сталі у мартенівському та конверторному цехах;
- виробництво сталевих заготовок у блюмінгах;
- виробництво прокату в прокатному та сортопрокатних цехах [9].

З метою виділення особливостей калькулювання витрат для підприємств гірничо-металургійного комплексу розглянемо статті калькуляції по переліченим виробничим переділам (табл. 1.1, 1.2).

Таблиця 1.1 - Перелік статей калькуляції гірничо-збагачувального комплексу за переділами по проведенню розкривних робіт та видобутку руди

Переділи гірничо-збагачувального комплексу			
№	Статті калькуляції розкривних робіт	№	Статті калькуляції видобутку руди
1	Основна заробітна плата	1	Основна заробітна плата
2	Додаткова заробітна плата	2	Додаткова заробітна плата
3	Соціальне страхування	3	Соціальне страхування
4	Спеціальне оснащення	4	Спеціальне оснащення
5	Паливо технологічне	5	Паливо енергетичне
6	Електроенергія	6	Електроенергія
7	Транспортні витрати	7	Транспортні витрати
8	Утримання основних засобів (ОЗ)	8	Погашення гірничо-підготовчих робіт
9	Амортизація ОЗ	9	Утримання ОЗ
10	Витрати на ремонт	10	Амортизація ОЗ
11	Послуги з підривання	11	Знос нематеріальних активів
12	Послуги буріння	12	Витрати на ремонт
13	Інші витрати	13	Послуги з підривання
	в т.ч. плата за надра	14	Послуги буріння
	відрахування на геолого-розвідувальні роботи	15	Інші витрати
	охорона праці	16	Відрахування на геолого-розвідувальні роботи
14	Всього витрати по переділу	17	Плата за надра
15	Технологічні перевезення гірничої маси		*Всього витрат по переділу*
16	Виробнича собівартість виготовленої продукції	18	Технологічні перевезення гірничої маси
		19	Охорона праці
		20	Переміщення напівфабрикатів
			Всього прямі витрати
			Загальновиробничі витрати
			Виробнича собівартість

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Таблиця 1.2 - Перелік статей калькуляції гірничо-збагачувального комплексу за переділами подрібнення, збагачення та агломерації руди

Переділи гірничо-збагачувального комплексу					
1	2	3	4	5	6
№	Статті калькуляції подрібнення руди	№	Статті калькуляції збагачення руди	№	Статті калькуляції агломерації руди на аглофабриці ГЗК
1	Металовмістна сировина	1	Сировина і матеріали	1	Сировина і матеріали
	а) сира руда		*а) руда подрібнена*		а) металовмістна сировина
	Витрати по переділу		*б) кулі*		*концентрат*
2	Енергетичні витрати		Всього металовмістної сировини		*концентрат подрібнений*
	електроенергія,квт/т		*відходи*		*аглоруда*
	вода технічна,м^3/т		Витрати по переділу		*марганцева руда*
	стиснуте повітря,м^3/т	2	Енергетичні витрати		*шлами*
3	Основна заробітна плата		*електроенернія,квтгод/т*		*шлак сталеплавильний*
4	Додаткова заробітна плата		*вода технічна, м^3/т*		ВСЬОГО металовмістні
5	Соціальне страхування		*стиснуте повітря, м^3/т*		б) флюси
6	Транспортні витрати	3	Основна заробітна плата		*вапняк домений*
7	Спеціальне освітлення	4	Додаткова заробітна плата		*вапняк доломитизований*
8	Утримання ОЗ	5	Соціальне страхування		ВСЬОГО флюсів
9	Витрати на ремонт	6	Спеціальне оснащення	2	Паливо в шихту
10	Амортизація ОЗ	7	Витрати на ремонт		*коксова дрібнота*
11	Знос нематеріальних активів	8	Транспортні витрати		*вугілля*
12	Інші витрати	9	Утримання ОЗ		Всього палива
13	Охорона праці	10	Амортизація ОЗ	3	Підготовка шихти
14	Всього витрати по переділу	11	Знос нематеріальних активів		Всього задано
	Всього прямі витрати	12	Інші витрати		*Відходи*
	Загальновиробничі витрати	13	в т.ч. охорона праці		Всього з урахуванням відходів
	Виробнича собівартість виготовленої продукції	14	Всього витрати по переділу		Витрати по переділу
		15	Переміщення напівфабрикатів	4	паливо технологічне
			Всього прямих витрат		*газ природний, м^3/т*
			Загальновиробничі витрати		*газ доменний, м^3/т*
			Виробнича собівартість		*газ коксовий, м^3/т*
					Всього в натуральному виразі
				5	Енергетичні витрати
					електроенергія, квт/т
					вода технічна, м^3/т
					Всього енергетичних витрат
				6	Основна заробітна плата
				7	Додаткова заробітна плата

Продовження табл. 1.2

				8	Соціальне страхування
				9	Інші витрати
				10	Охорона праці
				11	Всього витрати по переділу
				12	Переміщення напівфабрикатів
					Всього прямі витрати
					Загальновиробничі витрати
					Виробнича собівартість

Джерело: розроблено автором на основі [9]

За даними табл. 1.1 видно, що при видобутку руди підземним способом деталізовані наступні статті калькуляції: матеріали і утримання основних засобів. Деталізовані статті калькуляції свідчать про використання у виробництві 4-х основних видів допоміжних матеріалів (крепіжний ліс, метало кріплення, вибухові речовини, засоби вибуху) В порівняні з рекомендованим на підприємстві переліком статей калькуляції додатково введенні такі статті, як послуги цехів і підрядних організацій.

Основними внутрішніми факторами ризику, які впливають на видобуток руди підземним способом є норми витрат матеріалів (деревини, металевих кріплень, засобів вибуху та вибухових матеріалів), енергії (електроенергії та стиснутого повітря), дотримання планових значень якості продукції (вміст Fe в руді), вчасність виконання виробничих завдань робітниками переділу, стабільність роботи обладнання. Слід зауважити що два останні фактори є притаманними для всіх виробничих переділів підприємства.

На деяких гірничо-металургійних підприємствах, окрім видобутку руди підземним способом застосовується також видобуток руди відкритим (кар'єрним) способом. Відповідно на даному комплексі виділяють наступні фази (стадії) виробництва продукції: розкривні роботи, видобуток руди, дроблення, збагачення, агломерація. Дані виробничі процеси мають свої технологічні та організаційні особливості, які відображаються в статтях відповідних калькуляцій.

Калькулювання виробничої собівартості розкривних робіт має такі особливі статті витрат як витрати на підривання та витрати на буріння. Виокремлення даних витрат спричинено технологічних процесом. Відповідно до цього виокремимо внутрішні фактори формування витрат, а саме нормування бурових та вибухових робіт. Серед інших витрат виокремлюються 3 підпункти: відрахування на геологорозвідувальні робити, витрати на технологічну перевезення гірничої маси, плата за надра. Слід зазначити що перші два підпункти можуть бути факторами внутрішнього ризику в разі здійснення даних робіт власними силами.

Під час видобутку руди мають місце такі особливі фактори формування витрат, як погашення гірничо-підготовчих робіт, переміщення

напівфабрикатів.

Дані табл. 1.2 показують, що на переділі подрібнення руди виокремлюється стаття металовмісна сировина, а всі інші статті відповідають встановленому для підприємства стандартному переліку.

У формуванні витрат на стадії збагачення руди основною статтею витрат є сировина та матеріали. Дана стаття розбивається на 2 підпункти: подрібнена руда та металеві кулі, причому кулі займають досить не значну частку витрат, а найбільша сума витрат відображається по статті «подрібнена руда».

Завершальним процесом переробки руди на багатьох підприємствах ГЗК є процес агломерації, калькуляція якої має такі особливості: стаття «сировина і основні матеріали» значно розширена. Основними складовими даної статті є металовмісна сировина і матеріали та флюси. До металовмісної сировини відносять: концентрат, агломераційну руду, марганцеву руду, шлами, шлак сталеплавильний. До флюсів відносять вапняк доменний та доломитизований. Також, на даному технологічному переділі виокремлюють статті «паливо в шихту» (коксова дрібнота та вугілля) та «підготовка шихти». В порівнянні з попередніми переділами при агломерації руди використовується досить велика кількість паливних та енергетичних ресурсів (газ природний, газ доменний, газ коксовий, електроенергія, вода технологічна, стиснуте повітря), а тому актуальним є фактори нормування енерговитрат, як одні із внутрішніх ризикоутворюючих факторів на підприємстві.

При калькулюванні собівартості продукції аглофабрики металургійного виробництва статті витрат мають певні особливості. В першу чергу, відмітимо використання привізної сировини та сировини попередніх переділів (концентрату гірничо-збагачувального комплексу, аглоруди шахтоуправління). В даному випадку вчасність доставки сировини та нормування виробничих запасів є ризикоутворюючими факторами. Також стаття «паливо в шихту» конкретизована на сухе і вологе паливо, а собівартість кінцевого продукту обраховується за статтею «напівфабрикати». Всі інші статі витрат не мають суттєвих відмінностей від нормативно встановлених для всього підприємства.

У калькуляції виробництва доменного чавуну стаття «сировина» має значний перелік видів, серед яких: залізна руда, агломерат залізорудний (як власного виробництва, так і покупний), обкотиші залізорудні (закуповуються у багатьох вітчизняних підприємств), скрап металевий.

Серед статей витрат переділу виробництва чавуну з’являються статті «витрати по десульфації», «витрати по розливці». Слід загострити увагу на статті «попутна продукція», яка в майбутньому використовується як на власні цілі, так і на продаж іншим підприємствам. Кінцева продукція переділу обліковується за двома статтями «напівфабрикати» і «готова продукція».

Внутрішніми факторами впливу на формування виробничої

собівартості виробництва чавуну є, в першу чергу, обсяги власного виробництва необхідних для переробки на даній стадії напівфабрикатів (залізної руди, агломерату, обкотишів, коксу), норми витрат, якість вхідних ресурсів, що надійшли з попередніх переділів.

Що ж до формування витрат при виготовленні сталі, то виходячи з калькуляційних статей витрат можна стверджувати що номенклатура статей витрат даних переділів (мартенівський та конвертерний цехи) є однаковою. Однак за рахунок різниці технологічних процесів виготовлення сталі норми витрат будуть різними, а також слід відмітити, що склад сировини і матеріалів, які використовуються при виробництві сталі може змінюватися, так як за умови нестачі одного виду сировини його замінюють на інший.

Виробництва сталевих заготовок на блюмінгах має стандартний рекомендований методичними вказівками перелік статей витрат. В калькуляціях по даному переділу відсутні статті «готова продукція» і «напівфабрикати». Слід лише відмітити статтю «брак» – тобто на даному переділі присутній технологічний фактор ризику випуску бракованої продукції в наслідок порушень технологічного процесу, або постачання не достатньо якісної сировини.

Калькуляції прокатних і сортопрокатних цехів мають аналогічний до калькуляції блюмінгів перелік статей витрат, що також пояснюється близькістю технологічних процесів.

Отже, підсумовуючи вище сказане, можна зробити висновок, що основними причинами виникнення особливих факторів формування виробничої собівартості продукції на гірничо-металургійних підприємствах є комплексний багатостадійний характер виробництва та особливості технологічних процесів. Слід відзначити, що з огляду на складність технологічних процесів внутрішні фактори ризику на підприємстві мають вірогідний характер і потребують постійного моніторингу.

Аналіз формування собівартості продукції, робіт і послуг є важливим інструментом у системі управління витратами. Він дає змогу вивчити тенденції зміни її рівня, визначити відхилення фактичних витрат від нормативних (стандартних) і їхні причини, виявити резерви зниження собівартості продукції і виробити заходи з їх використання.

На думку, Савицької Г.В. ефективність аналізу формування виробничої собівартості в загальних умовах залежить від таких факторів:

- форми і методів обліку витрат, які застосовують на підприємстві;
- ступеня автоматизації обліково-аналітичного процесу на підприємстві;
- стану планування і нормування рівня операційних витрат;
- наявності відповідних видів щоденної, щотижневої і щомісячної інформації внутрішньої змінності про операційні витрати, що дають змогу виявити відхилення, їх причини і вчасно вживати коригувальні заходи;

- наявності спеціалістів, які вміють грамотно аналізувати й управляти процесом формування витрат [11].

Науковець Череп А.В. об'єктами аналізу собівартості визначає: абсолютну суму операційних витрат у цілому і за елементами, витрати на 1 грн. товарної продукції, собівартість порівняльної товарної продукції, собівартість окремих виробів, окремі елементи і статті витрат [3]. Савицька Г.В., в свою чергу, до вище наведених об'єктів аналізу додає аналіз витрат в центрах відповідальності.

Вважаємо, що в умовах ринку додатковими об'єктами аналізу мають виступати параметри ризику. У зв'язку з обраним предметом дослідження ними будуть виступати: норми витрат, якість власної сировини (напівфабрикатів), а також собівартість окремих виробничих переділів.

Аналіз витрат за елементами необхідний для того, щоб вивчити матеріаломісткість продукції, енергомісткість, трудомісткість, фондомісткість і визначити вплив технічного прогресу на структуру витрат, наприклад, якщо частка заробітної плати зменшується, а частка амортизації збільшується, то це свідчить про підвищення технічного рівня підприємства, про зростання продуктивності праці. Аналіз передбачає динамічний і структурний підходи.

Аналіз витрат за статтями калькуляції, показує, куди, на яку мету і в яких розмірах витрачено ресурси при виробництві окремих видів продукції. Він необхідний для оцінки ефективності формування собівартості у багато номенклатурному виробництві, визначення центрів зосередження витрат і пошуку резервів їх скорочення.

Першим етапом аналізу ефективності формування собівартості продукції зазвичай є вивчення динаміки загальної суми операційних витрат у цілому і за основними елементами:

$$Взаг. = \sum(VВПзаг.\ ПВi\ bi) + A, \qquad (1.1)$$

де Взаг. – загальна сума витрат;

VВПзаг. - обсяг випуску продукції в цілому по підприємству;

ПВi – питома вага елементу витрат, структура;

bi - рівень змінних витрат на одиницю продукції;

А – сума постійних витрат на весь випуск продукції.

Як видно з формули (1), на рівень загальних витрат впливає 4 фактори. Методом ланцюгових підстановок, поетапно змінюючи базові значення на фактичні, можна виявити та кількісно підрахувати вплив кожного фактору на рівень загальних витрат.

Наступним етапом аналізу ефективності формування виробничої собівартості є аналіз витрат на 1 грн. товарної продукції. В процесі аналізу даного показника необхідно вивчити динаміку, виконання плану і провести аналіз впливу факторів, що вплинули на його зміну. В загальному вигляді

показник витрат на 1 грн. товарної продукції розраховується:

На рівень витрат на 1 грн. товарної продукції прямо впливають такі фактори, як зміна рівня питомих змінних витрат, зміна суми постійних витрат, зміна середнього рівня відпускних цін, зміна структури випуску продукції та зміна обсягу випуску продукції. Сума постійних і змінних витрат, в свою чергу залежать від рівня ресурсомісткості і зміни вартості матеріальних ресурсів у зв'язку з інфляцією (рис. 1.3).

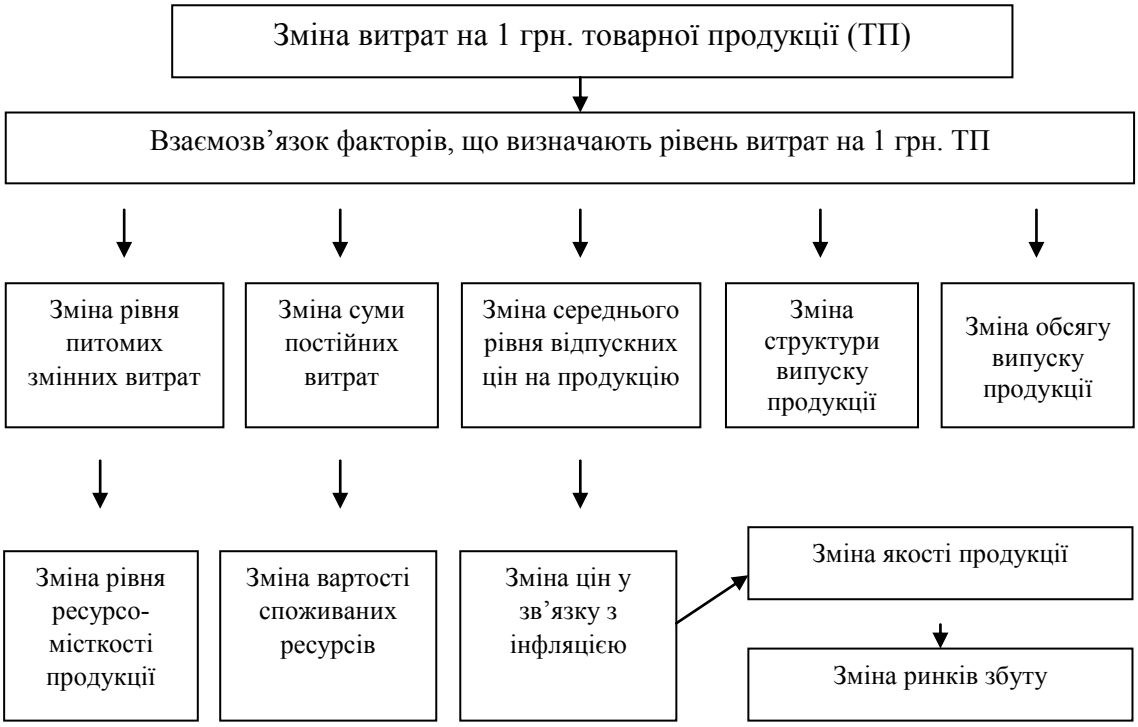


Рисунок 1.3. Фактори зміни витрат на 1 гривню товарної продукції
Джерело: розроблено автором на основі [11]

Як видно з рис. 2.3, факторна модель аналізу витрат на 1 грн. товарної продукції має вигляд:

$$B1грн. = (\sum(VВПзаг.\ ПВi\ bi) + A) : \sum(VВПзаг.\ ПВi\ Цi), \qquad (1.2)$$

де В1грн. – витрати на 1 грн. товарної продукції
Ці - ціна одиниці продукції.

Кількісний вплив факторів на зміну витрат на 1 грн. товарної продукції також розраховуються за методом ланцюгових підстановок. Після виявлення ступеня впливу кожного з факторів, можна розрахувати їх вплив на зміну суми прибутку, помноживши абсолютні прирости витрат на 1 грн. продукції кожного з факторів на виручку за фактичний обсяг

реалізації продукції звітного періоду за цінами базового періоду.

В умовах дії несистемного ризику провідну роль в аналізі ефективності формування виробничої собівартості має займати аналіз прямих матеріальних витрат, так як саме вони займають найбільшу питому вагу в собівартості продукції гірничо-металургійного виробництва. Загальна сума витрат за цією статтею залежить від обсягів виробництва продукції, її структури і зміни питомих матеріальних витрат на одиницю продукції. В свою чергу питомі матеріальні витрати на одиницю продукції перебувають у тісному взаємозв'язку з такими ризикоутворюючими факторами внутрішнього середовища як: норми витрат сировини і матеріалів на одиницю продукції, якість вхідної сировини, а також собівартість одиниці напівфабрикатів власного виробництва.

Факторний аналіз суми матеріальних витрат (МВ) за нормами витрат матеріалів та за цінами на матеріали можна провести використовуючи наступну факторну модель:

$$МВ = \sum(VВПзаг.\ ПМВі\ Цім), \qquad (1.3)$$

де ПМВі – питомі норми витрати сировини і матеріалів на одиницю продукції;

Цім – ціна (собівартість) одиниці сировини і матеріалу.

Використавши метод ланцюгових підстановок за формулою (3) можна виявити кількісний вплив кожного окремого фактору на суму матеріальних витрат.

Якість сировини, як окремий ризикоутворюючий фактор, безпосередньо впливає на норми витрат сировини та матеріалів та на продуктивність технологічного устаткування, а відповідно і на обсяги виготовлення продукції.

Для того щоб відобразити методику оцінки ступеня впливу якісних параметрів сировини на собівартість металопродукції сфокусуємо увагу на технологічному переділі з виробництва чавуну.

Зокрема, ступінь впливу якісних характеристик вугільної шихти на собівартість 1 т чавуну можна визначити за формулою:

$$\Delta C_{1т.чавуну} = \frac{(P_{факт}^{прогноз} - P_{норм}) \times \alpha \times \beta}{100} \times H_{вит} \times C_к, \qquad (1.4)$$

де $\Delta C_{1т.чавуну}$ - збільшення (зменшення) собівартості 1 т. чавуну під впливом зміни якісного параметру вугілля (вугільної шихти), грн.;

$P_{факт}^{прогноз}, P_{норм}$ - відповідно фактичне (прогнозоване) і нормативне значення якісного параметру вугілля, %;

α - ступінь впливу зміни якісного параметру вугілля на якісний

параметр коксу, %;

β - ступінь впливу зміни якісного параметру коксу на питому витрату коксу на виготовлення чавуну, %;

$H_{вит}$ - норма витрачання коксу на виробництво 1 т. чавуну;

$C_к$ - виробнича собівартість 1 т. коксу, грн.

Також модифікувавши формулу (4) можна розрахувати ступінь впливу якісних параметрів концентрату та аглоруди на виробничу собівартість 1 т чавуну:

$$\Delta C_{1т.чавуну} = \frac{(P_{факт}^{прогноз} - P_{норм}) \times \gamma \times \varphi \times \beta}{100} \times H_{вит} \times C_к, \quad (1.5)$$

де γ - ступінь впливу зміни якісного параметру концентрату (аглоруди) на якісний параметр агломерату, %;

φ - частка агломерату у метало шихті, к-т.

Зміну обсягів виробництва продукції (продуктивності обладнання) від погіршення параметра якості сировини можна розраховувати за формулою:

$$\Delta O = \frac{O_ф \times (P_{факт}^{прогноз} - P_{норм}) \times \alpha}{100 \times H_{вит}}, \quad (1.6)$$

де ΔO - зміна обсягів виробництва;

$O_ф$ – фактичний обсяг використаної сировини в натуральному виразі;

α - відсоток зниження продуктивності обладнання внаслідок погіршення якості сировини.

За рахунок зміни якості сировини і відповідно обсягів виробництва продукції відбувається економія (перевитрати) на умовно постійних витратах. Дану економію (перевитрати) можливо розрахувати як добуток зміни обсягів виробництва продукції внаслідок погіршення якості сировини на суму фактичних умовно-постійні витрат на виробництво 1 т. продукції:

$$\Delta B_{ум.пост.} = \Delta O \times B_{ум.пост.}^{од} \quad (1.7)$$

де $B_{ум.пост.}^{од}$ - умовно-постійні витрати на виробництво 1 т. металопродукції [9].

Після аналізу прямих матеріальних витрат необхідним є проведення

аналізу ефективності формування прямих трудових витрат, які в свою чергу залежать від обсягів виробництва товарної продукції, її структури і рівня витрат праці на окремий виріб, що у свою чергу залежить від трудомісткості й оплати за одну годину роботи. Для розрахунку впливу цих факторів використовується наступна факторна модель:

$$ПЗП = \sum VВП_i \times ПТМ_i \times ОП_i, \tag{1.8}$$

де ПЗП – сума виплат прямої заробітної плати на виробництво продукції;

ПТМ – трудомісткість робіт;

ОП – рівень оплати праці за одну годину.

Використавши метод ланцюгових підстановок за формулою (1.8) можна виявити кількісний вплив кожного окремого фактору на суму витрат на пряму заробітну плату робітникам.

Непрямі витрати в собівартості продукції представлені такими комплексними статтями, як витрати на утримання і експлуатацію обладнання та загально виробничими витратами. Аналіз даних витрат здійснюється шляхом порівняння фактичної їхньої величини на 1 грн. товарної продукції у динаміці за 5-10 років, а також із плановим рівнем звітного року.

Також серед чинників несистемного ризику було виділено організаційно-виробничу групу факторів, а саме ризики зриву плану робіт через нестачі робочої сили, матеріалів, затримки постачань, помилок у плануванні та проектуванні, незадовільного оперативного управління. Тому доцільно розглянути методику аналізу впливу даних факторів на ефективність формування виробничої собівартості продукції.

Втрати обсягу виробництва продукції внаслідок недопоставки передільних напівфабрикатів визначаються за формулою:

$$\Delta O_{пр} = \frac{\Delta O_{нф}}{q_н}(1 - r) \tag{1.9}$$

де ΔОнф - обсяг недопоставлених напівфабрикатів;

qн- плановий нормативний коефіцієнт витрачання напівфабрикатів на 1 т продукції;

r – питома вага товарних напівфабрикатів в їх загальному обсязі.

За допомогою формули (2.7) можна підрахувати перевитрати на умовно постійних витратах внаслідок втрати обсягів виробництва продукції через недопоставки передільних напівфабрикатів помноживши втрачений обсяг продукції на суму фактичних умовно-постійні витрат на

виробництво 1 т. продукції.

Таким чином, на основі викладеного матеріалу, проведемо відповідні узагальнення:

- формування виробничої собівартості продукції гірничо-металургійного виробництва має спиратися на діагностиці невизначеності (ризикованості) умов виробництва, прогнозуванні змін значень зовнішніх (макро- і галузевих) та внутрішніх факторів ризику в сучасних умовах виробництва і моделювання можливих ситуацій розвитку підприємства;

- до системних (зовнішніх) ризик-факторів формування собівартості продукції підприємств ГМК слід віднести такі, як: циклічність розвитку світової економіки; кон'юнктурні зміни на вітчизняному і світовому ринках металопродукції; рівень і темпи інфляції; рівень і темпи інфляції; зміна валютного курсу; рівень і динаміка зміни ставок податків і зборів; зміна мінімальної заробітної плати; рівень і динаміка зміни ставки єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування; відсутність державної підтримки ГМК; зміни у законодавчій і нормативній базі тощо.

- більшою мірою, необхідно фокусуватися на виявленні впливу саме внутрішніх (несистемних) факторів ризику, які прямо впливають на процес формування собівартості продукції ГМК та ефективність функціонування підприємства загалом, а також можуть контролюватися управлінським апаратом підприємства

- собівартість продукції, як комплексний показник, максимально синтезує і у вартісному виразі відображає технологічні і соціально-економічні умови виробництва відповідно до інтенсивного рівню розвитку господарювання;

- виходячи з того, що гірничо-металургійне виробництво є багатостадійним виробництвом, то найефективнішим методом калькулювання собівартості продукції на підприємствах галузі слід вважати попередільний;

- використання попередільного методу надає змогу керівництву підприємств ГМК визначати силу впливу несистемних факторів ризику у розрізі структурних підрозділів, витрати яких формують виробничу собівартість продукції;

- внутрішні (несистемні) фактори ризику доцільно аналізувати за наступними групами: організаційно-виробничі, операційні та ризики якості;

- основної уваги при оцінюванні сили впливу несистемного ризику при формуванні виробничої собівартості продукції потребують наступні ризикоутворюючі фактори: норми витрат сировини (матеріалів, палива, енергії) та якість вхідної власної сировини (напівфабрикатів);

- особливості оцінювання фактору якості сировини на собівартість металопродукції полягають у визначенні для кожного переділу параметрично-функціональних залежностей між якістю сировини та її

питомими витратами й продуктивністю технологічного устаткування наступного переділу;

- формування собівартості продукції ГМК має базуватися на прогнозуванні основних ризик-факторів. На основі прогнозних значень потрібно здійснювати багатоваріантне планування витрат, що забезпечить розширення площини аналізу можливих умов розвитку ринку та інформаційної бази для прийняття виважених управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію негативного впливу факторів системного ризику і попередження негативної дії факторів несистемного ризику.

Для мінімізації негативної дії ризик-факторів на діяльність гірничо-збагачувального комплексу слід дотримуватися наступних принципів:

- забезпечення конкурентоспроможності продукції гірничо-збагачувальних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках шляхом реалізації інноваційної моделі розвитку;

- зменшення витрат і енергоємності виробництва за рахунок розроблення та впровадження прогресивних технологій та устаткування;

- забезпечення зростання обсягів виробництва, в тому числі високотехнологічних видів продукції, забезпечених попитом.

З боку держави мають висуваються основні можливості щодо досягнення описаних принципів:

підтримка та розвиток виробничих потужностей підприємств гірничо-збагачувального комплексу країни;

проведення модернізації та заміна зношеного обладнання підприємств, використання більш прогресивних технологій, які дозволяють знизити матеріало-, енергомісткість виробництва, запровадження заходів з підвищення якості товарної продукції;

розроблення та впровадження нових більш ефективних схем розкриття запасів мінеральної сировини, відпрацювання її балансових запасів з використанням технологій внутрішнього відвалоутворювання, збільшення обсягу розкривних робіт;

розкриття та розробка нижніх горизонтів шахт і кар’єрів, підготовка підземних рудників Кривбасу до видобутку магнетитових кварцитів підземним способом;

зниження негативного впливу виробничої діяльності підприємств галузі на навколишнє природне середовище;

реконструкція хвостового господарства та зворотного водопостачання гірничо-збагачувальних комбінатів, розв'язання проблеми утилізації шахтних вод;

удосконалення транспортних схем видобутку руди із забезпеченням оптимальної відстані транспортування сировини та розкривних порід, вирішення проблеми утилізації відходів збагачувальних фабрик для складування їх у зонах обвалення та відроблених кар’єрах;

розроблення нових та удосконалення існуючих технологій переробки вторинної сировини, повторного використання відходів тощо.

Подальші дослідження мають бути пов'язані з моделюванням собівартості продукції в умовах ризику та оцінкою достовірності його результатів.

Список використаних джерел

1. Металлургпром. Аналитика URL : http://mettallurgprom.org (дата звернення: 15.01.2021).

2. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. М.: Альбина Бизнес Букс, 2005. 454 с. URL : http://www.koob.ru. (дата звернення: 10.12.2021).

3. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання. Ч І.: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 368 с.

4. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання. монографія. Одеса: ФОП Гуляєва В.М., 2017. 234 с

5. Лоскутова Я.Ю., Ігнашкіна Т.Б. Ризики в інвестиційній діяльності промислових підприємств. *Металлургическая и горнорудная промышленость*. 2008. №3. С. 109-112.

6. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 532с.

7. Вітлинський В.В., Верчено П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч. – метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2000. 292 с.

8. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства: підруч. К.: Скарби, 2002. - 336с.

9. Волошина С.В., Проволоцька О.М., Чорноморченко Н.В. та ін. Методика розрахунку втрат підприємства внаслідок погіршення якісних характеристик сировини, що надходить у виробництво, з урахуванням впливу на наступні переділи: Звіт з науково-дослідної роботи. Кривий Ріг, 2008. 84 с.

10. Волошина С.В., Коваль Є.Ю. Особливості формування поточних витрат гірничого підприємства в умовах ризику. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ КНЕУ*: зб. наук. праць. Кривий Ріг: КЕІ КНЕУ, 2008. №3 (15). С. 11-19.

11. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб.- 3-тє вид.,випр. ідоп. К.: Знання, 2007. 668 с.

12. Мутьева А.А. Стратегическое управление издержками горного предприятия *Science Time*. 2014. №11. С.260-265. URL : http: // cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-izderzhkami-gornogo-predpriyatiya (дата звернення: 11.12.2021).

13. Іщенко М.І. Моделювання та прогнозування рівня поточних витрат на гірничо-збагачувальних комбінатах України. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 2 (15). С. 114-123.

14. Кочура Є.В., Бєлкіна І.А. Вплив якості руди на собівартість залізорудного концентрату *Науковий вісник НГУ*. 2011. №4. С. 120-126.

15. Волошина С.В., Костакова Л.Д. Удосконалення класифікації витрат підприємств гірничо-збагачувального комплексу. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. Серія «Економічні науки». 2016. №2 (63). С.134-143.

16. Волошина С.В., Костакова Л.Д. Методичний та практичний аспекти визначення впливу природних чинників на собівартість переділу виробництва залізорудної продукції. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. Серія «Економічні науки». 2016. №3 (64). С. 13-21.

17. Жовна О.М. Методичні підходи до планування витрат та обсягів виробництва з урахуванням стабілізаційного періоду. *Металлургическая и горнорудная промышленость*. 2008. №5. С. 136-138.

18. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. К.: Борисфен, 1996. – 220 с.

19. Романюк Н.М. Економічне обґрунтування стратегічного розвитку гірничо-збагачувальних комбінатів : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Романюк Наталя Миколаївна; Держ. ВНЗ «Нац. гірн. ун-т». - Дніпропетровськ, 2014. - 19 с.

20. Соціально-економічні аспекти розвитку економіки підприємства : монографія / О.Є. Бавико, С.В. Волошина, Н.В. Лохман та ін. ; під заг. ред. д.е.н., проф. О.Б. Чернеги, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Кривий Ріг : ФОП Залозний В.В., 2017. - 353 с.

21. Костакова Л.Д. Роль природних умов розробки родовищ залізних руд у формуванні собівартості продукції підприємств гірничо-збагачувального комплексу. *Формування ринкової економіки: Економіка підприємства: теорія та практика: Спеціальний випуск: зб. наук. пр.* 2012. С. 285-297.

22. Волошина С.В. Методичний та практичний аспекти визначення впливу природних чинників на собівартість переділу виробництва залізорудної продукції. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2016. №3 (64). С. 13-21.

23. Кондратюк О.М. Облік і аналіз екологічних витрат промислових підприємств: дис. … канд. екон. наук : спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / Кондратюк Ольга Михайлівна. К., 2008. 260 с.

24. Максимів Л.І. Тенденції розвитку екологічно орієнтованого бухгалтерського обліку. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2005. № 5. С. 18-23.

24. Малюга Н., Замула І. Екологічні витрати: класифікація та бухгалтерське відображення. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2009. № 5. С. 35-41.

26. Мамчук І.В. Врахування природоохоронних витрат під час проведення реструктуризації еколого-шкідливих підприємств. *Торгівля і ринок України* : темат. зб. наук. праць. 2009. Вип. 27. С. 62-69.

27. Сухіна О.М. Дослідження екологічної складової у виробничій діяльності підприємств гірничовидобувної промисловості. Економіка природокористування і охорона довкілля: Щорічник наук. праць НАН України. Рада по вивченню продуктивних сил України / Відп. ред. Б.М. Данилишин. К., 2005. 376 с.

28. Грещак М.Г., Коцюба О.С. Управління витратами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2008. 258 с.

29. Великий Ю. М., Прохорова В. В., Сабліна Н. В. Управління витратами підприємства : монографія Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. 192 с.

30. П(С)БО № 16 «Витрати», Наказ Міністерства фінансів № 318 від 31.12.1999. URL : http: // www. rada . kiev. ua/ laws / pravo/ all / mdpn. Htm (дата звернення: 05.03.2021).

31. Шим Д.К., Сигел Д.Г. Методы управления стоимостью и анализа затрат: книга. пер. с англ. М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», 1996. 344 с. – (Серия «Экономика для практиков»).

2. ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ COVID-19: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Ніколайчук Ольга

Поширення загрози COVID-19 у всьому світі змінило діяльність усіх суб'єктів господарювання. Готельний та ресторанний бізнес постраждав найбільше, адже ці види діяльності спрямовані на безпосередній контакт із людьми.

Вивченням питань щодо сутності та управління розвитком готельно-ресторанного бізнесу присвячені праці С. Г. Нездоймінова, Галасюка, О. В. Шикіної, О. Ю. Давидова, Л. Д. Завідної, Л. Ю. Матвійчука, О. І. Мілашовської, А. В. Гриняло, М. М. Удута.

Проблематика впливу пандемії COVID-19 на функціонування готельно-ресторанного бізнесу обговорюється у вітчизняній та зарубіжній літературі. Зокрема, в роботі Т. Баума та Н. Хая [1] державна допомога розглядається як основний фактор антикризової підтримки підприємств галузі.

В дослідженні М. Брейери, А. Каллмюнцерба, Т. Клаусса, Дж. Гастда, С. Краузе, В. Тибериусфа [2] обгрунтовано важливість інноваційних бізнес-моделей в гостинності як рішення для відновлення та успішної боротьби з кризою COVID-19.

Bagnera та ін. [3] досліджували вплив COVID-19 на діяльність готелів та рекомендували заходи для власників та менеджерів готелів, включаючи використання меншої кількості номерів (зменшення ємності готелів), наголошуючи на варіантах вивезення або доставки, щоб зменшити публічні обіди, посилення впровадження протоколів санітарії; зобов'язання щодо використання засобів індивідуального захисту для працівників та підвищення уваги до особистої гігієни; передача нової політики COVID-19 для гостей та працівників, впровадження практики фізичного дистанціювання у громадських місцях та впровадження протоколи для гостей, які потрапили під чи інфіковані COVID-19 [3].

В окремих наукових дослідженнях обговорювалось перепроектування та трансформація галузі туризму та гостинності після пандемії COVID-19. Запропоновані ідеї включають підвищення стійкості та безпеки індустрії туризму та гостинності після COVID-19 шляхом перехресного навчання та викладання різних навичок працівникам [4]; використання унікальної можливості, що виникла завдяки COVID-19, для трансформації та перефокусування сфери туризму та гостинності до місцевих дестинацій, а не до глобальних напрямків, та перепроектування простору для забезпечення відстані між туристами в 6 футів [5, 6, 7]. Хао та ін. [8] розробив структуру управління COVID-19 в результаті перегляду загальних наслідків пандемії COVID-19 на готельне господарства Китаю.

Структура містить три основні елементи антипандемічного процесу, принципи та антипандемічні стратегії.

У роботі Н. Балацької [9] проводиться аналіз функціонування ресторанного бізнесу, підкреслено важливість інтернет-технологій та альтернативних online-сервісів для реінжинірингу основних бізнес-процесів та перепрофілювання звичного режиму роботи закладів ресторанного бізнесу.

О.В. Дишкантюк, Л.М. Потьомкіна, К.В. Власюк [10] здійснили аналіз світового досвіду та виявили два підходи до подолання кризи: перший підхід – доступні лінії кредитування, другий – відтермінування сплати податкових та боргових зобов'язань, розглянули динаміку показників розвитку вітчизняної індустрії гостинності та туризму та підкреслили важливість пошуку нових підходів та моделей бізнесу.

Н. Корж, Н. Онищук [11] аналізують дільність готельних закладів в карантинних умовах та визначають основні напрямки їх трансформації.

Авторський колектив Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. [12] обгрунтувують впровадження стратегій та напрямків для виходу з кризи готельно-ресторанного бізнесу, щоб забезпечити можливість функціонування готелям та ресторанам у нових карантинних умовах.

Водночас потребують подальшого дослідження та наукового обгрунтування особливості функціонування та перспективи розвитку світової та вітчизняної індустрії гостинності в період COVID-19.

Метою дослідження є оцінка тенденцій розвитку світової та вітчизняної готельно-ресторанної індустрії в сучасних умовах та визначення перспектив розвитку галузі в умовах пандемії COVID-19.

Індустрія туризму та гостинності є однією із найбільш постраждалих секторів внаслідок COVID-19. За даними Всесвітньої туристичної організації UNWTO станом на січень 2021 р., міжнародні туристичні прибуття зменшилися на 74% з майже 1,5 мільярда прибулих у 2019 р. до близько 381 мільйона в 2020 р. Хоча всі регіони сильно постраждали, Азія та Тихоокеанський регіон постраждав найбільше в цей період - зменшення на 84% міжнародних прибуттів, за ним слідує Близький Схід та Африка зі зниженням на 75%. Очікується, що міжнародному туризму знадобиться від 2,5 до 4 років, щоб повернутися до рівня 2019 року. Скорочення міжнародних прибуттів у 2020 році призвело до втрат в 1,3 трлн. дол. США у глобальних витратах на в'їзний туризм порівнянно з 2019 роком, що більше ніж у 11 разів перевищує втрати, отримані в наслідок світової кризи у 2009 році [13].

Щодо Європейського регіону, то оборот готельної галузі в Європі скоротився в 2020 році на 115 млрд. євро через строгі обмеження на особисті і ділові поїздки, введені у зв'язку з пандемією Covid-19. У Франції та Німеччині річний оборот галузі зменшився на 43% і 44% завдяки більш високому попиту під час літнього сезону [14-15]. У Великобританії, Італії

та Іспанії падіння склало набагато більше – відповідно 53%, 61% і 64% (рис. 2.1-2.2).

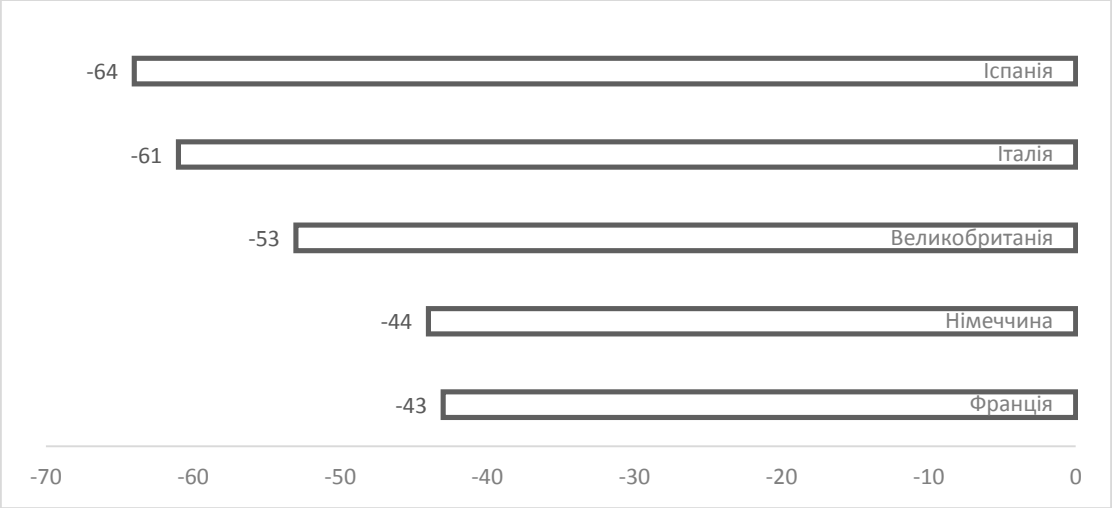


Рисунок 2.1. Оцінка падіння обороту готельної галузі в 2020 році (%)
Джерела: Євростат, Euler Hermes, Allianz Research [15]

За оцінками експертів, у 2021 року відновлення буде фрагментарним і неповним через дуже погані результати першого кварталу, але в перспективі ділова активність повинна буде істотно покращитися, оскільки в більшості країн буде досягнутий колективний імунітет населення в другій половині року. Як і в третьому кварталі 2020 року, поступове зняття обмежень дозволить готелям почати роботу, а у населення з'явиться більш широка свобода пересування. В результаті попит на послуги готельної галузі значно зросте в вирішальний літній сезон. У 2021 році оборот галузі збільшиться в Європі на 28%, але це означає, що він все одно буде на 39% менше максимального показника, досягнутого в 2019 році. Відновлення буде відбуватися швидше за все у Франції і Німеччині [14].

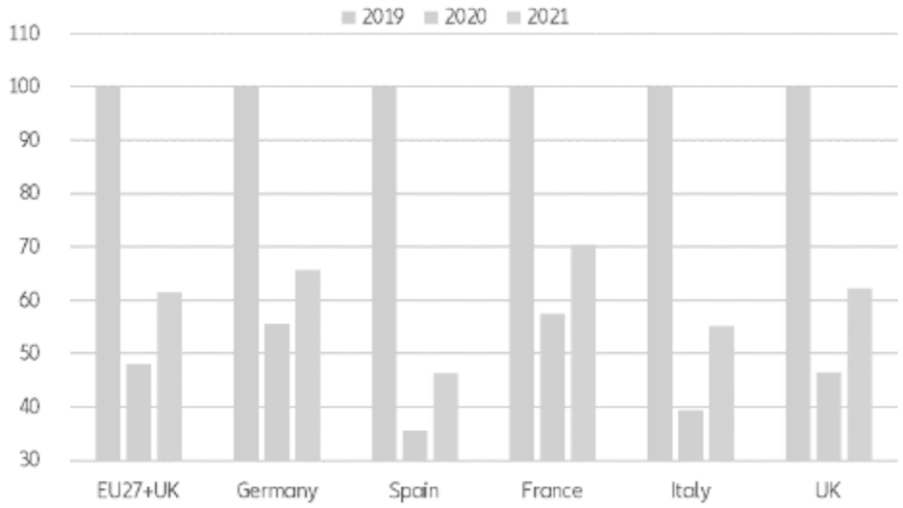


Рисунок 2.2. Оцінка обороту готельної галузі (2019 рік = 100)
Джерела: Євростат, Euler Hermes, Allianz Research [15]

Однак повністю відновитися готельна галузь зможе в кращому випадку в 2024 році. Відновлення займе такий тривалий час особливо через те, що помітно нижча заповнюваність готелів вплине на середні ціни на розміщення. У різних європейських країнах відновлення галузі буде відрізнятися через різницю в темпах економічного зростання і структурних особливостях місцевих ринків короткострокової оренди житла.

Країни, міста або конкретні заклади розміщення, які в більшій мірі орієнтуються на прийом іноземних туристів та осіб, які подорожують з діловими цілями, будуть відновлюватися більш повільними темпами в порівнянні з регіонами або закладами, які орієнтуються головним чином на внутрішній туризм (рис. 2.3). Окрім того, готельні компанії, які відрізняються високою капіталоємністю, тобто ті, на яких висить тягар заборгованості по кредитах на придбання нерухомості, піддаються більш високому ризику, ніж компанії, які перейшли на бізнес-модель полегшених активів (asset-light model), зосередившись на готельному франчайзингу або управлінні готелями. Готельні компанії, бізнес-модель яких передбачає наявність великої кількості активів (asset-heavy business model), можуть розглянути можливість позбавлення від своїх активів у нерухомості, щоб зниження витрат [15].

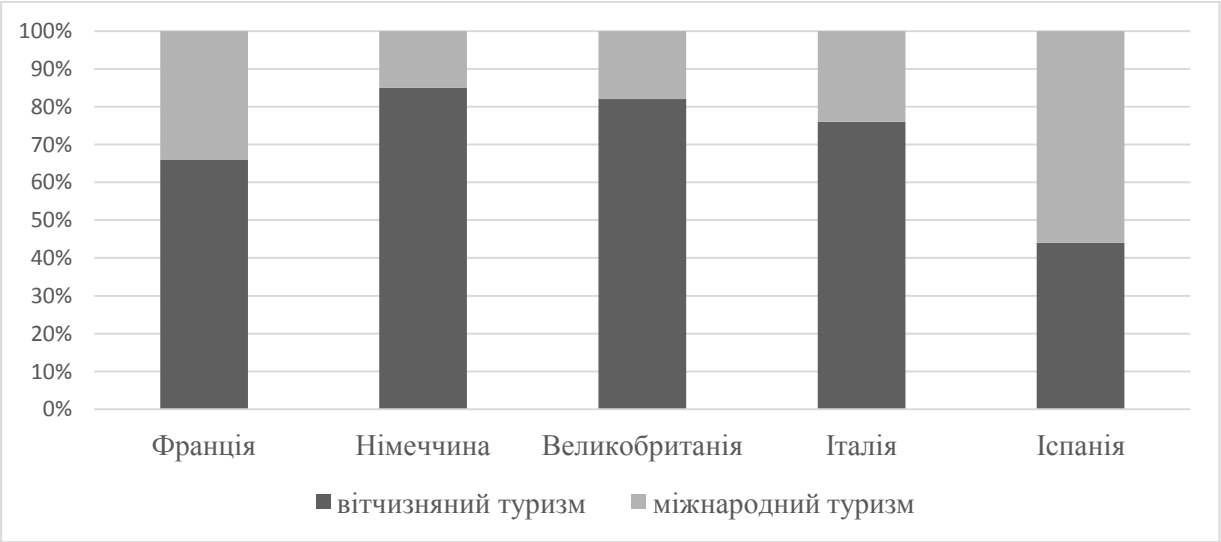


Рисунок 2.3. Витрати на поїздки і туризм за видами, 2019 рік (% від загальних витрат)

Джерело: Всесвітня туристська організація [16]

Європейський готельний бізнес, в якому основною статтею витрат є витрати на робочу силу, продовжить отримувати підтримку за рахунок введених в дію в період «коронакризи» програм збереження зайнятості. Ці програми дозволяють роботодавцям гнучко скорочувати робочий час своїх співробітників, і при цьому втрачений через це дохід компенсується працівникам за рахунок страхування щодо безробіття. Разом з тим, експерти Euler Hermes очікують продовження наполегливої боротьби між

власниками і керуючими готелів з приводу минулих орендних платежів і за перегляд поточних умов оренди [14-15].

Експерти Euler Hermes очікують, що слабкий попит буде змушувати готельні компанії впроваджувати інноваційні рішення, щоб знайти нові джерела доходів, задовольняючи попит з боку нових категорій клієнтів, які раніше не користувалися їх послугами, або надаючи нові послуги (наприклад, надаючи офісний простір людям, які працюють в «віддаленому режимі») [14-15].

Складне становище на ринку може привести до ще більш широкого проникнення готельних мереж в Європу, де на частку незалежних власників і керуючих все ще доводиться більшість готельних номерів (рис. 2.4).

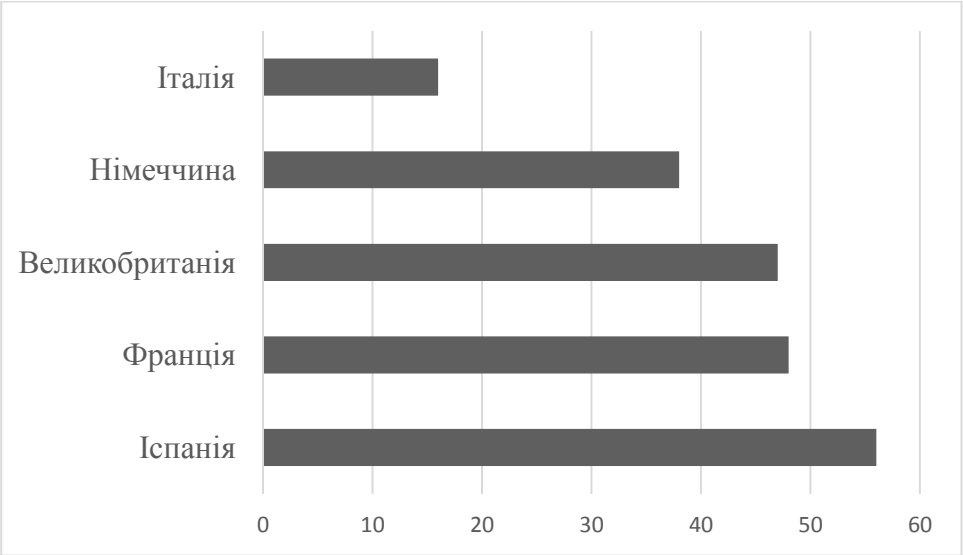


Рисунок 2.4. Частка готельних мереж в загальній кількості наявних номерів в країні, 2019 рік (%)

Джерело: Horwath HTL [15]

Як власники, так і керівники готелів можуть розглянути можливість звернення за підтримкою до готельних мереж, які володіють значною силою в сфері реклами, маркетингу та інформаційних технологій, щоб протистояти зростаючому впливу онлайнових туристичних агентств і майданчиків з оренди житла на час відпустки [14-15].

Щодо вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу, то закриті кордони держав, скасування авіасполучення, обмеження пересування всередині України між областями і абсолютна ізоляція країн одна від одної спровокували ряд проблем в секторі тимчасового розміщення та організації харчування.

Динаміка чистого прибутку вітчизняних підприємств у сфері тимчасового розміщування й організації харчування (табл. 2.1) свідчить про від'ємні значення показника протягом 2015-2016 рр. З 2017 р.

намітилася тенденція щодо отримання прибутку та його зростання в 2,4 рази в 2019 р.

Таблиця 2.1 – Чистий прибуток підприємств України у сфері тимчасового розміщування й організації харчування*

Роки	Усього				
	чистий прибуток (збиток), тис.грн.	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн.	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн.
2015	-6874869,7	71,6	670590,8	28,4	7545460,5
2016	-1983088,8	71,4	1505475,1	28,6	3488563,9
2017	1773481,4	69,3	4034334,2	30,7	2260852,8
2018	2350861,6	71,1	3858602,2	28,9	1507740,6
2019	4245604,3	70,5	5745343,1	29,5	1499738,8

Джерело*:* Держкомстат України [3]

* За 2014-2019 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Щодо частки прибуткових та збиткових підприємств (рис. 2.5), то спостерігається зменшення частки прибуткових підприємств в галузі з 71,6% в 2015 р. до 70,5% в 2019 р. Однак за результатами діяльності суб'єктів за 9 місяців 2020 р. більша частина суб'єктів є збитковими – їх частка 73,2%.

Рисунок 2.5. Частка підприємств, що отримали прибуток та збиток у сфері тимчасового розміщування й організації харчування України за 2015-2019 рр. та 9 міс. 2020 р.

Джерело: Держкомстат України [17]

* За 2016-2020 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Відповідні зміни мали відображення у показниках рентабельності операційної та всієї діяльності (табл. 2.6, рис. 2.7). Лише в 2017-2019 рр. вона набуває позитивних значень та зростає.

Таблиця 2.6 - Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств України у сфері тимчасового розміщування й організації харчування*

Роки	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств					Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		великі підприє-мства	середні підпри-ємства	малі підпри-ємства	з них мікропід-приємства		великі підприє-мства	середні підпри-ємства	малі підпри-ємства	з них мікропід-приємства
2015	-17,3	к/с	к/с	-13,1	-20,6	-22,6	к/с	к/с	-26,4	-44,2
2016	-0,8	к/с	к/с	-2,6	-6,4	-6,5	к/с	к/с	-11,3	-15,4
2017	7,8	к/с	к/с	-1,3	-4,3	5,0	к/с	к/с	-4,8	-8,3
2018	8,6	к/с	к/с	-0,2	-0,5	5,8	к/с	к/с	-2,3	-3,5
2019	10,1	к/с	к/с	2,4	1,5	9,3	к/с	к/с	1,1	0,3

Джерело: Держкомстат України [17]

* За 2014-2019 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

к-Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації (первинне та вторинне блокування вразливих значень

Рисунок 2.7 - Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств України у сфері тимчасового розміщення й організації харчування

Джерело: Держкомстат України [17]

* За 2016-2020 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Протягом 2015-2018 рр. показники рентабельності за малими підприємствами, які становлять переважну більшість суб’єктів господарювання, залишалися від’ємними. В 2019 р. рентабельність позитивна та становить лише 1,1% для малих підприємств, що є

недостатнім для успішного функціонування та розвитку підприємств галузі.

У зв'язку із пандемією COVID-19 за 9 місяців 2020 року рентабельність знизилась за всією діяльністю до рівня -19,3%, а від операційної діяльності до -12,7%.

Аналіз рентабельності діяльності підприємств України, що здійснюють діяльність із тимчасового розміщення та із забезпечення стравами та напоями, показав наявність аналогічної тенденції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств України, що здійснюють діяльність із тимчасового розміщення та діяльність із забезпечення стравами та напоями*

Роки	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств		Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств	
	тимчасове розміщення	діяльність із забезпечення стравами та напоями	тимчасове розміщення	діяльність із забезпечення стравами та напоями
2015	-33,9	-2,4	-35,7	-11,1
2016	-5,5	2,4	-15,2	0,5
2017	16,2	3,8	9,5	2,1
2018	19,8	3,6	13	2
2019	22,2	4,9	20,9	3,5

Джерело: Держкомстат України [17]

* За 2016-2020 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Щодо підприємств, що надають послуги з розміщення, то в 2017-2019 рр. спостерігалося зростання рентабельності діяльності. Однак в кількісному виразі діяльність цих підприємств є більш ефективною: рентабельність за всіма підприємствами в 2017-2019 рр. в межах 16-22%, за суб'єктами малого бізнесу - в межах 6-8%.

Аналіз фінансових результатів діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, що функціонують в сфері забезпечення стравами та напоями, свідчить про їх збитковість у 2015 рр. Протягом 2016-2019 рр. спостерігалося зростання рентабельності діяльності досліджуваних підприємств з 0,5% 3,5%. Діяльність малих підприємств, що здійснюють діяльність із забезпечення стравами та напоями, та становлять більше 97% від загальної кількості юридичних осіб відповідного виду діяльності, була протягом 2015-2019 рр. збитковою. Станом на 2019 р. рентабельність всієї діяльності цих суб'єктів становить -1,1%.

Український готельно-ресторанний бізнес в нових карантинних умовах був змушений реагувати і вживати відповідні антикризові заходи.

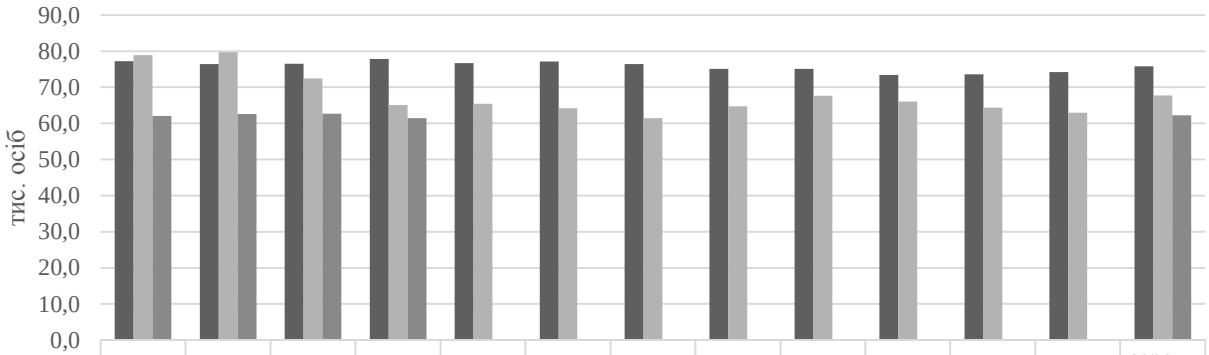
Так, згідно з результатами опитування готельєрів, проведеного Colliers International спільно з Vertex Hotel Group в березні 2020 року, близько половини (47%) опитаних представників п'ятизіркових готелів

вдавалися до комплексних заходів з метою зменшення збитків: переведення працівників у відпустку за свій рахунок, виведення з експлуатації номерного фонду, зменшення маркетингових бюджетів та інше.

Найчастіше для зниження витрат співробітників відправляли у відпустку. Майже 30% опитаних скоротили від 50 до 150 співробітників, 45% відзначали, що скоротять до 10 робочих місць. Більше половини (61%) представників готелів з номерним фондом до 50 номерів планували скоротити до 10 робочих місць, ще 30% респондентів відзначали скорочення від 10 до 50 співробітників [18].

Багато ресторанних закладів були змушені відправляти персонал у відпустку за власний рахунок. Для великих міст (Одеса, Харків, Львів, Дніпро) ситуація загострена тим, що певна частка співробітників не місцеві. Аналитики robota.ua відмічають, що зменшення персоналу на 30% спостерігається майже у 19% роботодавців. Виходячи з цього, у співробітників збільшилося навантаження на 42%. Болючим питанням залишалася підтримка належного рівня оплати праці. За даними сайту rabota.ua, у половини працівників ресторанного сектора дохід знизився та приблизно у 18% залишився на колишньому рівні. Приблизно у 10% закладів знизили бонуси і надбавки персоналу. Тільки у 7% роботодавців потреби в наборі персоналу залишилися такими ж, як і до введення карантинних обмежень [19-21].

Ці тенденції підтверджують статистичні дані Державної служби статистики України за 2019-2021 рр. Так, аналіз середньооблікової кількості штатних працівників за видом економічної діяльності «Тимчасове розміщення та організація харчування» у 2019-2021 рр. (рис. 2.8) свідчать про суттєво зменшення штатних працівників.



	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	середнє за період
2019	77,2	76,4	76,5	77,8	76,7	77,1	76,4	75,1	75,1	73,4	73,6	74,2	75,8
2020	78,9	79,7	72,4	65,1	65,4	64,2	61,4	64,7	67,6	66,0	64,4	62,9	67,7
2021	62,1	62,6	62,7	61,4									62,2

Рисунок 2.8. Середньооблікова кількість штатних працівників за видом економічної діяльності «Тимчасове розміщення та організація харчування» у 2019-2021 рр.

Джерело: Держкомстат України [17]

Якщо протягом 2019 року середньоблікова чисельність штатного персоналу склала 75,8 тис. осіб, то в 2020 році вона зменшилася на 10,7% в порівнянні з середнім значенням 2019 р., що пояснюється в першу чергу карантинними обмеженнями через COVID-19.

Протягом січня-квітня 2021 р. тенденція скорочення штатного перосналу продовжувала зберігатися: середня кількість штатних працівників за цей період склала 91,9% від рівня 2019 р. та 82,05% від рівня 2019 р.

Також спостерігаються значні зміни у показниках руху кадрів у сфері тимчасового розміщування й організації харчування (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Рух кадрів за видом економічної діяльності «Тимчасове розміщення та організація харчування» у 2019-2021 рр.

Період	Прийнято, тис.осіб	Звільнено, тис.осіб			% до середньооблікової кількості штатних працівників	
		усього	з них із причин		прийнято	звільнено
			плинності кадрів	скорочення штатів		
1 квартал 2019	10,4	10,7	10,4	0,1	13,6	14,0
2 квартал 2019	15,4	15,2	14,3	0,3	19,9	19,7
3 квартал 2019	16,7	21,7	18,3	0,3	22,1	28,7
4 квартал 2019	10,4	11,0	10,1	0,0	14,1	14,9
1 квартал 2020	11,1	13,9	13,6	0,1	14,5	18,1
2 квартал 2020	5,0	15,6	14,9	0,2	7,8	24,0
3 квартал 2020	14,7	12,9	11,8	0,1	22,8	19,9
4 квартал 2020	5,5	9,4	8,8	0,4	8,5	14,6
1 квартал 2021	8,8	8,2	7,5	0,3	14,1	13,1

Джерело: Держкомстат України [17]

У зв’язку з карантинними обмеженнями показники руху кадрів у 2020 р. перевищили аналогічні показники 2019 р. Так, за 1 кварталом 2020 р. плинність за показником прийняття на 0,9% більше від показника попереднього року, в той час як звільнено на 4,1% більше від рівня 2019 року. У 2 кварталі 2020 р. через впровадження жорсткого карантину прийнято на 12,1% менше працівників від середньооблікової чисельності та звільнено на 4,3% більше в порівнянні з аналогічним періодом 2019 р.

У 3 кварталі 2020 р. через значні звільнення у попередньому кварталі було прийнято значно більше працівників – на 0,7% в порівнняні з аналогічним періодом 2019 року. Позитивним є скорочення кількості звільнених працівників на 8,8% в порівнянні з аналогічним періодом 2019 р.

У 4 кварталі 2020 р. прийнято на 5,6% менше працівників та звільнено на 0,3% менше в порівнянні з аналогічним періодом 2019 р. Ці зміни

обумовлені існуванням карантиннних обмежень, впровадженням локдауну на вихідні дні тощо.

За результатами 1 кварталу 2021 р. прийнято 14,1% від середньооблікоові чисельності, а звільнено 13,1%, що приблизно відповідає показникам діяльності за 1 квартал 2019 р. Тобто можна говорити про деяку стабілізацію в галузі.

Динаміка показників використання робочого часу працівників за видом економічної діяльності «Тимчасове розміщення та організація харчування» у 2019-2021 році на одного штатного працівника представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Використання робочого часу працівників за видом економічної діяльності «Тимчасове розміщення та організація харчування» у 2019-2021 році на одного штатного працівника, год.

Період	відпрацьовано	невідпрацьовано за причинами	
		відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	переведення з економічних причин на неповний робочий день (тиждень)
1 квартал 2019	421	1	1
2 квартал 2019	419	0	1
3 квартал 2019	433	1	1
4 квартал 2019	441	0	1
Середнє за 2019 р.	*429*	*0,5*	*1*
1 квартал 2020	385	8	2
2 квартал 2020	175	13	2
3 квартал 2020	346	5	2
4 квартал 2020	359	1	1
Середнє за 2020 р.	*316*	*6,8*	*1,8*
1 квартал 2021	336	4	2

Джерело: Держкомстат України [17]

Однак за показниками використання робочого часу працівників має місце зменшення тривалості відпрацьованого часу. Отже, найгірший показник зафіксовано у 2 кварталі 2020 року, тобто в період найсуворіших карантинних обмежень. У кількісному виразі він становить 175 год., тобто 415 від середнього значення за 2019 р. та 55% від рівня 2020 р. Також має місце скорочення середньоквартальних показників відпрацьованого часу у 2020 році на 113 годин, або на 26%.

Відповідно за невідпрацьованим часом максимальні значення відпусток без збереження заробітної плати мають місце у 2 кваратлі 2020 року – 7 годин на 1 штатного працівника. У 3-4 кварталі 2020 року показник значно зменшився, що є позитивним. Зафіксовано приріст середньоквартальних значень відпусток на 1 працівника в 2020 році у 13 разів в порівняні з 2019 р.

Також має місце скорочення внутрішньозмінного використання робочого часу за рахунок переведення працівників з економічних причин на неповний робочий день (тиждень). В середньому за 2020 р. показник склав 1,8 годин в розрахунку на 1 працівника, що на 80% більше за рівень 2019 року.

В 1 кварталі 2021 р. фактично відпрацьовано 336 годин, що на 6% перевищує середньоквартальний рівень за 2020 р. та на 21,6% менше за рівень 2019 р. Суб'єкти підприємницької діяльності були змушені ввідправляти працівників у відпустки без збереження заробітної плати обсягом 4 год. та переводити працівників на неповний робочиий день (тиждень).

За ініціативою Асоціації готелів і курортів України (UHRA), було проведено опитування, в якому взяли участь 122 готелі з номерним фондом в середньому 72 номера. В Україні, за даними 2019 року, є в цілому 3165 готелів і мотелів, без урахування хостелів, санаторіїв і гуртожитків.

93% опитаних підтвердили загальний спад рівня виручки своїх готелів, в 21% готелів валова виручка скоротилася на 25-40%, в третини готелів - на 40-60%, в 30% готелів наступні скорочення склали більше 60%, тільки 4% готелів показали зростання річної виручки, а в 3% вона залишилася на тому ж рівні.

В той же час, 66% оптимізували свої витрати, скоротивши штат, 2/3 скоротили ціни на свої послуги, 63% опитаних вдосконалили свій продукт і сервіси (ремонт, репозиціонування, оновлення стандартів роботи і умов з постачальниками, зміна комплектації і т.д.), 1/3 респондентів впровадили цифрові і маркетингові інструменти, 27% ввели альтернативні послуги (коворкінг, здача номерів під офіси і т.п.), 7% вирішили перепрофілювати частину приміщень, наприклад, для оренди під гральні заклади [22].

Ускладнює ситуацію те, що українська туристична галузь не отримала такої швидкої системної підтримки уряду в порівнянні з тим, як в інших країнах ЄС. В умовах високої частки іноземного туризму та високих витрат, тотальне зниження обсягів виручки стало просто згубним для більшості готелів.

За прогнозами, відновлення обсягів готельного бізнесу в Україні після обмежувальних заходів через пандемію може зайняти не один рік.

За оцінками експертів, основними тендендіями готельного ринку, які мали місце під час карантинних обмежень, є наступні:

1) сегмент п'ятизіркових готелів постраждав більше, ніж готелі категорії чотири і три зірки, що пояснюється різким падінням потоку іноземних туристів в Україну;

2) під час другої хвилі кризи найскладніше довелося міським бізнес-готелям, які втратили від 75 до 90% гостей, і хостелам, які не мають можливості дотримуватися протиепідемічних вимог;

3) майже повне скорочення послуг конференц-сервісу у зв’язку з відсутністю відповідних залів (20 квадратних метрів на людину в «помаранчевій »зоні) та високим ризиком організації масштабних заходів через ризик в будь-який момент потрапити в «червону» зону;

4) досить непогані результати діяльності готелей типу заміських, в яких гості проводили відпустку;

5) з непоганими показниками за чистим прибутком виходили готелі в Яремче, Славському, Верховині, Буковелі;

5) успішним був сезон для об'єктів чорноморського узбережжя сегмента «середній плюс» і вище;

6) готелі на відстані 1-2 годин їзди від таких великих міст, як Дніпро, Київ, Харків, Вінниця, Львів, Одеса, Івано-Франківськ, також мали успіх завдяки турам вихідного дня.

7) непогано себе відчували і заміські готелі в радіусі 50-70 км від Києва. Багато з них, за словами Чорного, були завантажені на 80-100% фактично з початку карантину і до кінця літа.

8) високий попит на відпускні внутрішні напрямки з середини червня до початку навчального року. Влітку середнє завантаження готелів в Одесі, за його даними, була від 60 до 75%. Також значну заповненість мали готелі на Азовському морі, а ті, які змогли забезпечити номінально окреме проживання (котеджі або будиночки), взагалі були завантажені під 70-85%».

Серед ключових трендів, які з'явилися «завдяки» пандемії, експерти готельного ринку оптимізацію і адаптацію під карантин бізнес-процесів. Наприклад, деякі готелі прибрали департамент Food and Beverage, інші об'єкти перевели рецепції тільки на денні зміни.

Експерти з «Ribas Hotels Group» зазначають, що частина готелів перейшли на роботу без ресепшена. Було модернізовано готелі, обладнавши їх кодовими замками. Вони відкриваються і закриваються віддалено за допомогою Wi-Fi або кодів, які система відправляє гостям після оплати номера. Це допомагає не тільки оптимізувати витрати, але і поліпшити сервіс для клієнта. Відділ бронювання виконує роль консьєрж-сервісу, 24/7 відповідає на питання і побажання гостей. Бронювання, оплата, поселення та виселення при цьому повністю автоматизовані, виключений людський фактор.

Олександр Чорний, власник Школи готельного бізнесу Michelle, виділяє глобально кілька трендів, які впливають на сегмент готелів: підвищені вимоги до персоналу, пошук додаткових джерел доходу і колаборація гравців ринку. Серед додаткових джерел доходу він як варіант називає формат тривалої оренди номерів і нові сервіси, а для курортних готелів - варіанти розширення сезону або взагалі цілорічну роботу з різними ЦА влітку і взимку [23].

Щоб пережити кризу, готельєрам доводиться адаптувати продукт до нових реалій. Наприклад, світові готельні мережі, такі як Radisson і Accor,

практикують поєднання готелів з офісними центрами, коворкінг. У Ribas Hotels Group розглядають таку можливість і для українського ринку. У низький сезон частину номерів без переобладнання можна надати в оренду під мікроофіси, де в одному номері може працювати одна людина за денним фіксованим тарифом з 9 ранку до 9 вечора. Або за фіксованим добовим тарифом, якщо потенційний орендар офісу бачить необхідність використання свого номера і вночі.

Інші експерти зазначають, що незабаром з'являться нові формати: колівінгі, закриті апарт-готелі і готельні комплекси з повним інфраструктурним циклом, комфортні для проживання, де, крім SPA, паркінгу та конференц-зали, будуть все затребувані побутові послуги, можливо, простір для повноцінних занять спортом, покупок, а також обов'язково всі умови для віддаленої роботи.

За прогнозами, перспективним є розвиток медикал-туризму і відповідних форматів готелів. У Ribas Hotels Group бачать потенціал в сегменті екотуризму, тому запустили роботу мережі глемпінгов MANDRA. Перший глемпінг побудували в Затоці, що мав успіх та незважаючи на низький сезон в 2020 році, повністю завантажений до кінця листопада.

Будуть користуватися попитом апарт-готелі з автономними номерами і наявністю своєї кухні. Оптимальний варіант таких готелів - від 50 до 400 номерів під керуванням професійного готельного оператора [23].

Головними факторами, які в карантинних умовах визначали ефективність діяльності вітчизняного ресторанного бізнесу, є:

1) присутність онлайн і можливість доставки. Так, опитування «БізРейтінг» показали такі результати: 35% ресторанів мали доставку до карантину, 16% запустили власну доставку під час карантину та 5% організували доставку за допомогою аутсорсингу, 11% - лише планують це зробити. Однак потрібно враховувати, що організація доставки є виправданою лише при умові певного рівня середнього чека, інакше більшість замовлень стануть нерентабельними.

2) перегляд меню з позицій можливостей доставки страв. Так, у карантин багато ресторанів, які активно розвивають свою доставку, були вимушені скоротити своє меню, але в більшості випадків це робить бізнес більш кризостійким.

3) розвиток підприємств сегменту швидкого харчування, адже цей напрямок виявився найбільш підготовленим до умов карантину. Багато нових закладів, які відкривалися в нових карантинних умовах, вносили коригування в свій формат.

4) використання програмного забезпечення, мобільних додатків і т.д., що дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів та скорочує час обслуговування клієнтів;

5) розвиток франчайзингу в Україні, який є потужним каталізатором зростання в ресторанному сегменті навіть за часів кризи [19-21].

Дослідження тенденцій розвитку глобальної та вітчизняної індустрії гостинності [1-24] доводять, що ключовими трендами та тенденціями, які діють як реакція на пандемію коронавірусу, є наступними (рис. 2.9):

1. Безпека та гігієна. Існує низка тенденцій в індустрії гостинності, які пов'язані з безпекою та гігієною, які набули особливого значення з появою COVID. Маркетингові заходи в гостинності також повинні підкреслювати заходи безпеки та гігієни, які вживаються у закладі, що сприятиме збільшенню бронювань.

2. Безконтактні платежі. Багато найбільших тенденцій гостинності стосуються зменшення дотиків, а безконтактні платежі – один із найбільших прикладів цього. Пандемія коронавірусу також збільшила попит на безконтактні платежі, які розглядюється зараз як необхідність, а не розкіш.

3. Голосовий пошук і голосовий контроль. Його застосування стає все більш поширеним серед клієнтів, які шукають та бронюють готелі та ресторани. Голосове управління може використовуватися для управління пристроями в готельному номері. Так, розумні колонки можуть надати гостям відповіді на запитання, відповісти на голосові запити щодо увімкнення світла та пристроїв у приміщенні, що також сприятиме дотриманню безпеки та гігієни.

4. Покращення доставки їжі та напоїв додому. Багато ресторанів та закладів з організації харчування пристосувались до ситуації COVID, збільшивши обсяги доставки їжі та напоїв. Ключовою частиною управління гостинністю в епоху COVID є пошук нових інноваційних способів вразити клієнтів. Так, бари вивчають способи доставки напоїв до будинків клієнтів, ресторани все частіше пропонують додаткові послуги, включаючи свічки, безкоштовну їжу або QR-коди з плейлистами Spotify.

5. Роботи в налаштуваннях готелів та ресторанів. Готелі, ресторани та подібні заклади можуть використовувати роботів для привітання клієнтів та надання інформації про них, або для процесів безпеки. В готелях роботи використовуються для обслуговування номерів, для прибирання та інших господарських робіт. Ресторани можуть використовувати роботів для замовлень та обслуговування, що може бути особливо корисно в умовах COVID.

6. Чат-боти. Чат-боти – це ще одна з основних тенденцій гостинності, пов'язана із обслуговуванням клієнтів, що є особливо корисним для швидкого реагування на запитання в умовах недоступності персоналу. Так, чат-боти зможуть за лічені секунди відповісти на найважливіші питання, які виникатимуть у клієнтів.

7. Віртуальні тури. Віртуальна реальність посідає одне з найбільш захоплюючих напрямків гостинності, забезпечуючи потенційним гостям готелю чи відвідувачам ресторану можливість краще зрозуміти наявні можливості закладу.

Рисунок 2.9. Ключові тренди світової та вітчизняної індустрії гостинності

Джерело: складено автором на основі [18-24]

8. Мобільна послуга реєстрації. Пропозиція послуги мобільного заселення є однією з найбільш корисних тенденцій гостинності для зменшення потреби в контакті від людини до людини, і це є особливо важливою концепцією в контексті пандемії COVID.

9. Місцевий колорит. Багато туристів або мандрівників хочуть відчути справжній колорит життя міста, яке відвідують. Готелі можуть

пропонувати місцеві продукти. Більше того, туристичні агенти та туроператори можуть допомогти мандрівникам взяти участь у місцевих заходах.

10. Здорова та органічна їжа та напої. Тенденції вживання здорової їжі та напоїв для ресторанів означає переробку меню з більш здоровими варіантами, включаючи безглютенові, безмолочні, з низьким вмістом жиру, вегетаріанські, веганські та органічні страви. Ця тенденція поширюється на готелі, послуги громадського харчування і на відпочинок, для обслуговування номерів, пропозиції здорових напоїв, що продаються за межами барів.

11. Екологічність. Приклади цього – від ресторанів, що рекламують їх вегетаріанські та веганські страви, до готелів, які використовують «економні лампочки» та «економне опалення» для економії енергії. У секторі розміщення також приймаються рішення щодо використання більш екологічних матеріалів.

12. Персоналізація. Все більша кількість гостей готелю хоче, щоб до них ставились як до людей, а не просто до чергового анонімного клієнта. У готелях повторним клієнтам може бути автоматично надано аналогічні послуги, також їх може особисто привітати співробітник після прибуття, використовуючи технологію GPS та данні бронювання.

13. Розумні готелі. Так, розумний готель може дозволити гостям керувати опаленням або кондиціонером зі свого телефону або увімкнути телевізор, віддавши голосову команду розумному динаміку. Розумні кімнати автоматично регулюють яскравість лампочок або температуру радіатора, щоб підтримувати оптимальні умови.

14. Штучний інтелект. Одним з прикладів є чат-боти на основі штучного інтелекту, які можна використовувати для взаємодії з клієнтами в Інтернеті, усуваючи тривалі очікування та надаючи швидкі, розумні відповіді на запитання. Також можна використовувати для сортування даних, автоматичного внесення змін у процеси тощо.

15. Доповнена реальність. В останні роки доповнена реальність виникла як важливий маркетинговий інструмент, що дозволяє закладам гостинності змінити спосіб сприйняття споживачами середовища, в якому вони перебувають. Сьогодні міленіали є домінуючим поколінням споживачів, і вони частіше, ніж попередні покоління, використовують цифрові технології та купують такі послуги, такі як віртуальна реальність та пристрої доповненої реальності [18-24].

Урядами країн світу були вжиті заходи щодо подолання кризи, що виникла в наслідок COVID-19, у тому числі щодо індустрії туризму та гостинності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Заходи державної підтримки індустрії туризму та гостинності в різних країнах світу

Країна	Заходи державної підтримки
Іспанія	Соціальні партнери розробили два первинних пакети економічних заходів для захисту сімей, найманих і самозайнятих працівників і підприємств, а також створили спеціальні веб-сторінки з інформацією, рекомендаціями і методологіями, що стосуються COVID-19. Щотижня організовуються зустрічі між представниками уряду та соціальних партнерів для обговорення необхідних заходів.
Бельгія	Регіональні робочі групи об'єднують державні органи та приватний сектор. Вони працюють над планами відновлення на період після covid-19 та регулярними обстеженнями.
Греція	Створено урядовий координаційний комітет, до складу якого входили представники всіх міністерств. Регіональна рада з питань туризму забезпечує цінний інструмент комунікації для координації розвитку та просування туризму, включаючи управління кризовими ситуаціями. Створена відкрита лінія зв'язку, щоб дозволити туроператорам, підприємствам та представникам ринку контактувати з міністерством туризму для вирішення питань, ключова інформація також поширюється на веб-сайті міністерства.
Болгарія	В країні діє програма, спрямована на збереження робочих місць у галузях, які найбільше постраждали через спалах коронавірусу (роздрібна торгівля, туризм, пасажирські перевезення, культура, спорт, розваги та ін.). Також діє програма тимчасового субсидування заробітної плати, яка передбачає фінансування з державного бюджету до 60% заробітної плати (включно із внесками на соціальне страхування) у компаніях, які будуть змушені звільняти людей без такої допомоги. Програма розрахована на 12 місяців, а її бюджет складає 1,5 млрд. болгарських левів (близько 770 млн. євро). Завдяки цій програмі понад 97 000 робітників змогли зберегти свої робочі місця.
Естонія	Запустила реалізацію програми підтримки бізнесу на суму 75,5 млн. євро в рамках якої передбачені прямі гранти компаніям туристичної галузі для зниження втрат через коронавірус (25 млн. євро).
Литва	Запустила програму компенсації орендної плати компаніям з галузей роздрібної торгівлі, готелів та ресторанів, культури і спорту. Бюджет програми становить 101,5 млн. Євро. Кошти виділяються у формі прямих грантів та доступні для компаній, річний оборот яких не перевищує 50 млн. євро. Як частина заходів з відновлення туристичного сектору, трансформація туристичного сектору буде здійснюватися шляхом просування інновацій та цифрових технологій шляхом розвитку туристичних послуг та продуктів. З цією метою інструмент «модель електронного бізнесу» буде використаний для фінансування нових бізнес-моделей, створених шляхом впровадження рішень для електронного бізнесу, а також інструмент «перепідготовка працівників підприємств» та інструмент «інноваційні перевірки», який фінансуватиме придбання послуг видавничої справи, перекладу, фотографії, зйомок, дизайну, спілкування тощо.
Хорватія	Здійснила низку заходів для підтримки туристичного бізнесу, включаючи: відстрочення сплати зборів, туристичних податків та збільшення ліквідності. Окрім конкретних заходів, пов'язаних з туризмом, загальноекономічні програми підтримують сектор, включаючи

	туризм до сфери діяльності фонду гарантування експорту з метою можливості надання банківських гарантій на позики для додаткової ліквідності.
Франція	Уряд змінив умови скасування бронювання подорожей, щоб дозволити заміну відшкодування кредитом або ваучером на еквівалентну суму на майбутню послугу. Мета в тому, щоб уникнути негайного відтоку грошових коштів та допомогти компаніям пройти дуже важкий етап, оскільки клієнти мають право вимагати повернення коштів через 18 місяців, якщо ваучер не використовується.
Греція	Створена відкрита лінія зв'язку, щоб дозволити туроператорам, підприємствам та представникам ринку контактувати з Міністерством туризму для вирішення питань, а ключова інформація також поширюється на веб-сайті міністерства.
Італія	Уряд дозволив підприємствам в сфері туризму і готельного бізнесу відстрочити березневі платежі в системі соціального забезпечення та обов'язкового страхування, а також ПДВ. Сезонні працівники в туристичному секторі, які були змушені піти з роботи, отримали в березні компенсацію в розмірі 600 євро.
Угорщина та Хорватія	Прискореними темпами розгорнули програми впровадження «туристичних карток» або сертифікатів, завдяки яким наймані працівники зможуть отримати від компанії часткову компенсацію для відпочинку на ринку внутрішнього туризму, що дозволило зберегти туристичні внески в економіку країни на максимально можливому рівні.
Польша	Уряд виділив 5,65 млрд євро на підтримку мікропідприємств туристичної галузі у формі безвідсоткових позик і передбачив таку ж суму на дотації для великих підприємств у формі позик або облігацій, придбання акцій або цінних паперів. Власники турфірм отримали можливість обговорення умов надання позики незалежно від розміру бізнесу. Сплату більшості податків відтерміновано, спрощено форми та процедури подачі податкової звітності та прискорено процедуру податкових відрахувань.
Словаччина	Держава надала гарантії на суму до 500 млн євро на місяць, щоб допомогти підприємствам отримати кредит, а також виділила фінансову допомогу для збереження робочих місць у галузі. Туристичні компанії отримали дозвіл на списання збитків поточного року. Уряд дотує 80% заробітної плати працівникам компаній, які залучаються на екстрені реагування. Передбачено компенсації для працівників компаній туристичної галузі, що найбільше постраждали від пандемії. Мінімальна виплата становить 1100 євро на місяць.
Україна	В 2020 р. в бюджеті країни на розвиток туризму було закладено 240 мільйонів гривень. Через карантин бюджет переглянули і фінансування забрали повністю. Закон про державну підтримку сфери культури, креативних індустрій і туризму у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням Covid-19: звільнення від податку на додану вартість; податку на прибуток та ЄСВ (єдиний соціальний внесок); земельного податку та податку на нежитлову нерухомість; туристичний збір не нараховувався до 31 грудня 2020 року; введено податкові пільги на оплату оренди та землі комунальної та державної власності; 10-відсоткова ставку ПДВ для туристичних послуг. Кабінет міністрів виділив 1 мільярд гривень з фонду боротьби з COVID-19 на підтримку культури і туризму.

Джерело: складено на основі [25]

Аналіз світового досвіду показує два підходи до подолання кризи: перший підхід – доступні лінії кредитування, другий – відтермінування сплати податкових та боргових зобов'язань [25]. Держави, які мають більш розвинену економіку, орієнтуються на перший підхід, оскільки це дає можливість для більш швидкого відновлення національної економіки. Низка інших країн, які не можуть забезпечити перший підхід, застосовують відтермінування зобов'язань, що в подальшому може призвести до негативних наслідків в економіці, зокрема до дефіциту бюджету [10].

З метою відслідковування заходів щодо підтримки індустрії туризму та гостинності Міжнародна туристична організація створила на своєму сайті інформаційну панель. Інформаційна панель Міжнародної туристичної організації щодо COVID-19 присвячена заходам країн щодо підтримки індустрії подорожей та туризму [26]. Це засіб моніторінгу політики з актуальними заходами, які приймають країни та міжнародні організації для вирішення кризи COVID-19 у секторі подорожей, туризму та гостинності, відновлення туризму та швидкого перезапуску галузі. Цей трекер охоплює 220 країн та територій та більше 30 міжнародних та регіональних організацій. Він відслідковує заходи світової політики щодо пакетів допомоги, які приймають уряди, міжнародні та регіональні установи з питань розвитку діяльності COVID-19 та підтримки підприємств, робочих місць та домашніх господарств.

Інформація щодо заходів країн щодо підтримки індустрії подорожей та туризму станом на 10.03.21 р. представлена на рис. 2.10.

Згідно представлених даних найбільш популярними залишаються заходи фіскальної та монетарної політики, щодо збереження робочих місць у галузі та поліпшення навичків персоналу, перезапуску туризму тощо.

Заходами фіскальної політики для подолання наслідків COVID-19 охоплено 96% європейських країн, 90% африканських, 74% країн Азійського та Тихоокеанського регіону, 57% країн Близького Сходу та 73% міжнародних організацій. Найменш популярними ці заходи залишаються в Американському регіоні - лише 32% країн.

Заходи монетарної політики найбільш популярні в Африканському регіоні (88%), європейському (82%), Близькому Сході (64%) та Азійському та Тихоокеанському регіону (57%).

Заходами щодо збереження робочих місць у галузі та поліпшення навичків персоналу охоплено 80% європейських країн, 78% американських, 60% країн в Азійському та Тихоокеанському регіоні, 57% країн Близького Сходу та 50% країн Африканського регіону. Однак у розрізі міжнародних організацій такі заходи представлені лише у 33% праоналізованих інституцій.

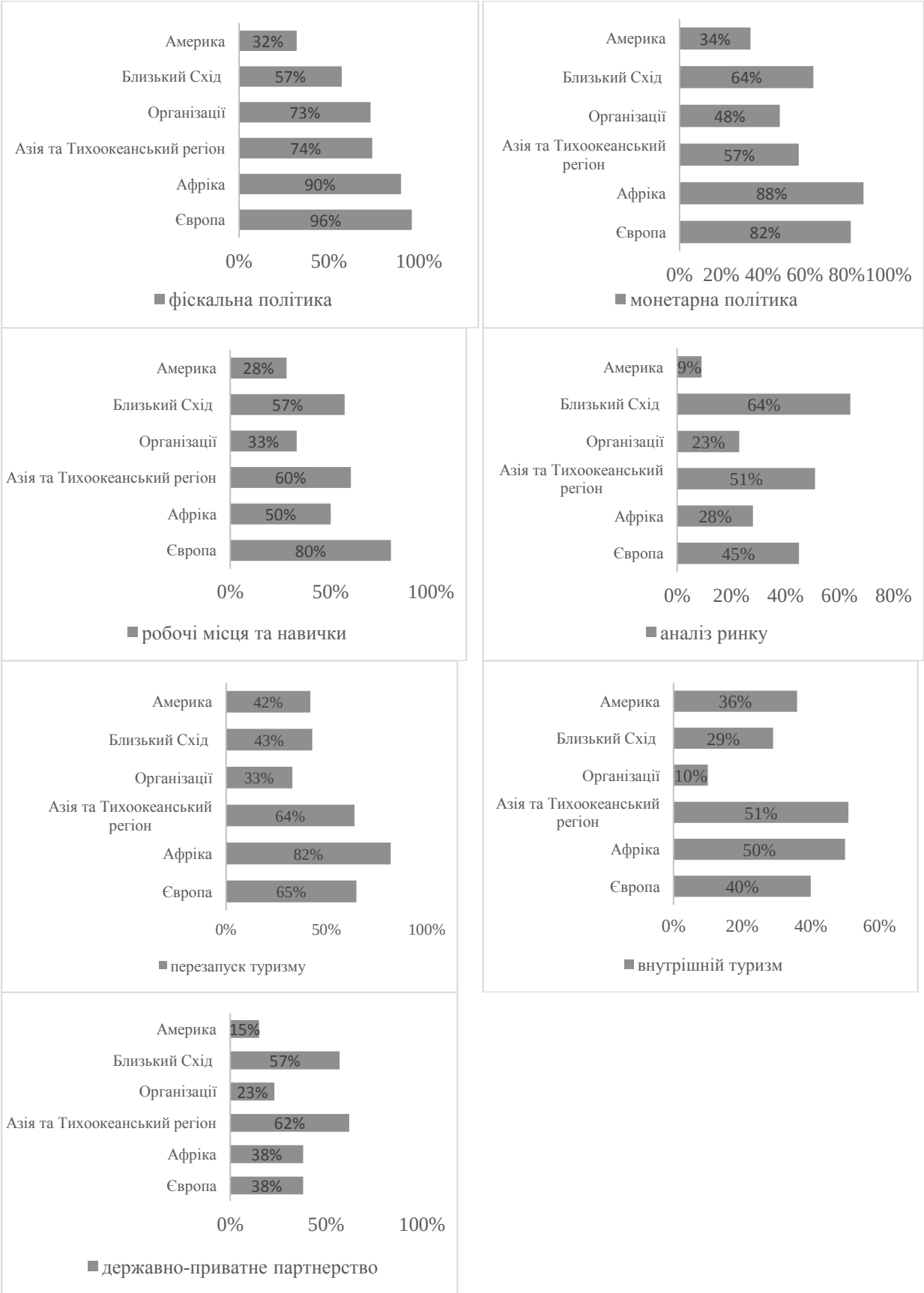


Рисунок 2.10. Заходи щодо державної політики підтримки туризму та гостинності станом на 10.03.21 р.

Джерело: Всесвітня туристична організація [26]

Заходами щодо перезапуску туризму охоплено 82%, африканських країн, 65% європейських та 64% країн в регіоні Азія та Тихий океан. В іншиих регіонах даними заходами охоплено 42-43% країн, а лише 33% міжнародних організацій використовують такий вид заходів.

Популярність заходів щодо розвитку внутрішнього туризму має нижчі показники охоплення в порівнянні з розглянутими вище напрямками. Так, 50% африканських країн, 51% країн Азійського та Тихоокеанського регіону, 40% європейських країн, 36% американських країн застосовують ці заходи.

Розвитку державно-приватного партнерства приділено увагу у 62% країн Азійського та Тихоокеанського регіону, 57% країн Близького Сходу. Рівень охоплення за іншими регіонами не перевищує 38%.

Заходами щодо аналізу ринку займаються 64% країн Близького Сходу, 51% країн Азійського та Тихоокеанського регіону, та 45% європейьких країн. За іншими регіонами показники значно нижче: 28% у Африканському регіоні, 23% інституцій та 9% у Американському регіоні.

Багато дослідників та практиків індустрії гостинності наголошують на прихильності до цілей сталого розвитку ООН для досягнення глобального переходу до більш стійкого та стійкого майбутнього. Однак є побоювання, що криза COVID-19 призведе до зменшення рівня прихильності галузі гостинності до цілей сталого розвитку.

В умовах кризи COVID-19 закладам індустрії гостинності потрібно виділяти всі свої наявні ресурси для відновлення та повернення до певного відчуття нормальності бізнесу. Тому з фінансових аспектів можна говорити про ускладнення реалізації цілей сталого розвитку.

Водночас потреба досягнення прогресу щодо цілей сталого розвитку є ще більш актуальною для багатьох менш розвинутих країни, де індустрія гостинності є основним елементом на місцевому, регіональному та національному рівнях економіки.

Індустрія гостинності переживає невизначене майбутнє, тому важко робити практичні та управлінські рекомендації. На макрорівні криза COVID-19 є стимулом для просування концепції сталого розвитку набагато ширше, як невід'ємна частина безперервності бізнесу та заходів відновлення в індустрії гостинності.

В окремих наукових дослідженнях існує думка, що криза COVID-19 є жорстким та, певним чином, унікальним відображенням того, як глобальна катастрофа може швидко перетворити повсякденне життя людей та бізнес-моделі за короткий проміжок часу. Тому важливою є повноцінна інтеграція зусиль урядів країн та підприємницьких структур щодо сталого розвитку, антикризового управління та планування стійкості. Криза COVID-19 підкреслила потребу до вирішення проблем системних криз у галузі та наслідки відсутності такої підготовки.

Всесвітня туристична організація у 2020 р. наголосила на важливості співпраці індустрії гостинності, урядів, медичних експертів та клієнтів для

забезпечення безпеки людей, аргументовала загальний набір правил для підтримки робочих місць мільйонів працівників та сприяння до повернення до стійкого економічного зростання.

Окремі дослідники підкреслюють, що сталий розвиток повинен перейти до центральної стадії в рамках індустрії гостинності. У роботі Чанг та ін. (2020) запропонувано широкомасштабну програму заходів на 10 пунктів для туризму, подорожей та гостинності як частина повернення до «нової нормальності», яка охоплює цілий ряд заходів, включаючи соціальне дистанціювання, транспортні системи, спортивні заходи та розміщення в готелях.

Комітетом з глобальної туристичної кризи 28 травня 2020 року з метою підтримки туризму розроблено «Бачення «Одна планета» для відповідального відновлення туристичного сектору» [27]. Відповідно до пріоритетів, викладених у Глобальних вказівках Всесвітньої туристичної організації щодо перезапуску туризму, це бачення спрямоване на підтримку розробки та впровадження планів відновлення, які сприяють цілям сталого розвитку та Паризької угоди. В документі рекомендовано шість напрямків дій, які представляють кілька ключових елементів, спрямованих на управління відповідальним відновленням туризму для людей, планети та процвітання: охорона здоров'я, соціальна інклюзія, збереження біорізноманіття, кліматичні дії, циркулярна економіка та управління та фінанси. Це бачення пропонує урядам інтегрувати такі напрямки дій в планах щодо відновлення та розвитку туризму в умовах COVID-19. «Бачення «Одна планета» для відповідального відновлення туристичного сектору» також заохочує туристичний бізнес переглядати операційні процеси за напрямками наведених нижче заходів для підвищення конкурентоспроможності.

Отже, основні напрямки «Бачення «Одна планета» для відповідального відновлення туристичного сектору» наведені нижче.

1. Охорона здоров'я:

1.1. *Інтегруйте епідеміологічні показники у туризмі.* Епідеміологічні показники перебувають у процесі зв’язку з механізмами моніторингу туризму. Посилення механізмів моніторингу в цьому напрямку потенційно є способом відновлення туризму як економічної діяльності, гарантуючи, що пом'якшення обмежень на поїздки або введення нових заходів та політики засновані на доказах. Туризм може зробити відповідальний внесок у здоров'я та добробут тих, хто працює у секторі та для місцевого населення.

1.2. *Пов’яжіть гігієну зі стійкістю.* Індивідуальне управління та протоколи туристичних операцій для своєчасного відновлення і безпечного відображення результатів співпраці між туристичними стейкхолдерами, науковим співтовариством та органів охорони здоров’я. Важливо, що такі протоколи інтегрують принципи стійкості найбільше, щоб не допускати прийняття рішень та змін у процесах, пов’язаних з

гігієною, що може мати шкідливий вплив на навколишнє середовище без вимірюваних прибутків щодо здоров'я. Представлені нові заходи соціальної дистанції та протоколи безпеки не повинні передбачати нових бар'єрів для людей з обмеженими можливостями та літніх людей.

1.3. *Відновіть довіру через спілкування*. Для вирішення проблем здоров'я туристів, службовців та приймаючих громад і відновлення довіри, прозоре та попереджувальне спілкування щодо заходів. які введені в дію та поточних подій в межах підприємств або дестинацій, є ключовим. Дестинації повинні надсилати чіткі та консолідовані повідомлення до джерел їх ринків, пристосуватися до їхнього сприйняття, з метою необхідності повернення довіри відвідувачів, враховуючи важливість і актуальність чутливості до здоров'я населення.

2. Соціальна інклюзія:

2.1. *Спрямовуйте цільову підтримку вразливих груп*. Багато робочих місць в туристизмі виступають основним джерелом доходу місцевих громад та засобів до існування молоді, жінок, сільського населення, корінного населення та інших вразливих груп, в тому числі в неформальній економіці. Тому цільова підтримка для задоволення їх потреб, повинна дозволяти більш інклюзивне відновлення. Принципи гідної роботи та безпека праці повинні орієнтувати заходи, спрямовані на підвищення рівня працевлаштування в туризмі та на забезпечення офіційного працевлаштування.

2.2. *Направляйте довгострокову підтримку малим та середнім підприємствам*. Цільова підтримка понад початкові заходи допомоги потрібна малим та середнім підприємствам, щоб продовжувати працювати і забезпечити підтримки дестинацій різноманітними та привабливими пропозиціями. Залучення цифрових технологій може сприяти безперервності бізнесу. У тих напрямках, де туризм став майже єдиною господарською діяльністю, підтримка бізнесу для диверсифікації клієнтів та збільшення потоку доходів сприяє їх стійкість.

2.3. *Переробляти туризм як пітримку для громади*. Вкладення капіталу у нові послуги так, щоб туристичний бізнес та креативні галузі надає дестинаціям у часи кризи можливість створити міцніші зв'язки з місцевими громадами, інтегрувати місцеву мудрість та покращити місцеву задоволеність туризмом. Громади можуть потребувати бізнес-наставництво для місцевих підприємницьких структур для покращення включення у ланцюг поставок. Крім того, сильніші місцеві ланцюги створення вартості приносять соціальні та економічні вигоди місцевим громадам, зменшують залежність щодо іноземних постачальників, поки підтримують циркулярність туристичних операцій.

3. Збереження біорізноманіття:

3.1. *Зафіксуйте цінність збереження через туризм*. Поки скорочення економічної діяльності під час COVID-19 певною мірою зменшило тиск на навколишнє середовище, є багато напрямків, де збереження морських та

наземних екосистем, заповідних територій і видів багато в чому залежить від туристичних доходів та операторів. Підтримка механізмів моніторингу, які регулярно фіксуватимуть такий внесок і значення екосистемних послуг через туризм на рівні дестинацій дозволить туристичному сектору заробити на своїх зусиллях з охорони.

3.2. *Підтримати зусилля щодо збереження через туризм*. У місцях, де конфлікти людей та дикої природи посилюються з розвитком туризму, ризик браконьєрства, посягання або надмірна експлуатація також зростає, безпосередньо загрожуючи самим активам, яких туристичний сектор потребує для відновлення. Роль туризму в підтримці збереження та боротьбі з незаконною торгівлею дикою природою потрібно визнати в доступних планах відновлення та продовжувати підтримку природоохоронних зусиль з боку туристичних стейколдерів. Туризм також сприяє збереженню культурних та історичних місць.

3.3. *Інвестуйте в природоохоронні рішення для сталого туризму*. Ці рішення мають потенціал для стимулювання інновацій в туризмі для сталого розвитку та, крім пом'якшення впливу на стан навколишнього середовища наслідків туристичної діяльності, призводять до кращого управління такими дефіцитними природними ресурсами, як вода, коралові рифи, водно-болотні угіддя, мангрові зарості, узбережжя, сприяють стійкості стихійним лихам як в міських, так і в природних умовах середовища. Інвестиції у збереження природи також добре відповідають очікуванному зростанню попиту на свівчуття природі.

4. Кліматичні дії:

4.1. *Відстеження та звітування про викиди CO_2 від туристичних операцій*. Посилення вимірювання та розкриття викидів CO_2 від туризму та сприяння запровадження науково обґрунтованих цілей є необхідним сектору для ефективного сприяння впровадженню Національно визначеного внеску згідно Паризької угоди. Розвиток механізмів моніторингу, які дозволять дестинації розуміти викиди CO_2 через ланцюжок створення вартості та наслідки інвестицій, мають потенціал для переходу до кліматично-обізнаного розвитку туризму.

4.2. *Прискорити декарбонізацію туристичних операцій*. Посилення зменшення наслідків впливу туристичної галузі, в т.ч. шляхом інвестицій у розвиток варіантів транспортування з низьким вмістом вуглецю та екологічнішої інфраструктури, є ключовим фактором стійкості. Це повинно розглядатися як конкурентна перевага, бо вартість бездіяльності щодо клімату в перспективі буде більшою за вартість будь-якої іншої кризи. Крім того, зростає кількість споживачів, які вимагають, щоб туристичний сектор брав на себе відповідальність за викиди CO_2, і хочуть взяти частину цих зусиль. Малому та середньому бізнесу потрібні технічні засоби та фінансова підтримка для досягнення цього переходу.

4.3. *Залучення туристичного сектору до усунення викидів вуглецю*. Підтримка залучення туристичного сектора до адаптації до змін клімату та

усунення викидів вуглецю, як природними, так і технологічними методами є необхідною. Використання природних систем для усунення викидів вуглецю через відновлення високої вуглецевої щільності екосистеми, а також взаємодія з технологіями усунення вуглецю є необхідними, якщо сектор має на меті скоротити викиди на 50% до 2030 р., щоб залишатися на рівні останніх рекомендації МГЕЗК та досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року.

5. *Циркулярна економіка*

5.1. *Інвестуйте в трансформацію ланцюгів доданої вартості для туризму.* Процеси циркулярної економіки, такі як зменшення та повторне використання (від користувача до користувача), ремонту, реконструкції та перевиробництва (від користувача до бізнесу) та утилізації й переробки (від бізнесу до бізнесу) може зменшити економічні втрати в туристичному ланцюжку вартості, а також відходи та забруднення. Підтримка інтеграції процесів циркулярної економіки в туризмі - це можливість, яка може сприяти інноваціям, створенню нових стійких бізнес-моделей та екологічних робочих місць, додає вартість для споживачів та місцевого економічного розвитку. Ефективне використання енергії та води є важливими заходами.

5.2. *Визначте пріоритети підходів до стійкого харчування для циркулярності.* Їжа є початковою точкою для циркулярності в туристичних ланцюжках вартості шляхом стійких закупівель (місцеві та органічні джерела, джерела з ринкового надлишку або колективні закупівлі), стійке меню (включаючи здорові та багаті рослинами страви) та скорочення харчових відходів та управління ними. Врахування втрат їжі та скорочення відходів у туризмі має потенціал для підтримки відновлення малого та великого бізнесу, оскільки це дає можливість зменшити витрати та підвищення ефективності при скороченні викидів CO_2.

5.3. *Перехід до кругообігу пластику в туризмі*. Приблизно 13 мільйонів тонн пластику потрапляє в море щороку, що коштує світовій економіці 13 мільярдів доларів США втрачених доходів від діяльності в океані, що особливо загрожує робочим місцям у галузі риболовлі та туризму. Вирішення проблем із пластиковими відходами та забрудненням може стати каталізатором циркулярності в туризмі шляхом усунення непотрібної пластмаси, безпечної інтеграції моделей повторного використання та залучення у ланцюжок цінності для сприяння використанню пластмаси, яка підлягає вторинній переробці та компостуванню, та співпраця для збільшення рівня переробки для пластмас. Збільшення використання засобів індивідуального захисту під час пандемії посилило ситуацію необхідності вжиття заходів щодо забруднення пластиком. Підтримка переходу до циркулярності пластику може зменшити забруднення морського сміття та пластику, зберігти привабливість дестинацій та ініціювати залучення стейкхолдерів до

конкурентної співпраці з таких тем, як поводження з відходами дестинацій, що, в свою чергу, може позитивно вплинути на здоров'я.

6. Уряд та фінанси.

6.1. *Заходи, що перевищують економічні наслідки*. Генерування регулярних та своєчасних даних для підтримки прийняття рішень щодо стійкості у туризмі є вирішальним для відновлення з точки зору відповідності щодо питань ефективності використання ресурсів, зміни клімату та біорізноманіття, а також забезпечення потреб приймаючих громад, включаючи охорону здоров'я, добре інтегровані в управління дестинаціями. Цифрові технології можуть в цьому допомогти. Вимірювання меж економічної ефективності туризму має важливе значення для мобілізації екологічних стимулів, фінансової підтримки та інвестицій.

6.2. *Направляти кошти на оздоровлення до кращого туризму*. Фінансування на оздоровлення туризму повинно спрямовуватися на збалансування термінової підтримки, необхідної для виживання бізнесу, збереження робочих місць та перезапуск туристичних операцій з більш довгостроковими цілями, такими як захист екосистеми та кліматичні зміни, які не лише підтримують світову економіку, але також пропонують можливості для створення прородоохоронних та гідних робочих місць. Інноваційні фінансові рішення та змішані державно-приватні підходи теж потрібні.

6.3. *Консолідувати партнерські стосунки для впровадження*. Успішний перехід до більш стійкої і еластичної моделі туризму значною мірою залежатиме від питань державно-приватної співпраці та партнерства. Посилення співпраці між ключовими стейкхолдерами у туристичнму ланцюжку створення вартості, на міжнародному рівні та на рівні дестинацій, а також пріоритизація інклюзивних підходів до участі має вирішальне значення для забезпечення ефективності виконання планів відновлення [27].

Таким чином, на основі аналізу показників діяльності світової та вітчизняної індустрії гостинності встановлено погіршення фінансово-економічних показників діяльності, показників ефективності використання персоналу тощо. В нових умовах господарювання головними чинниками виживання світових та вітчизняних суб'єктів господарювання індустрії гостинності стала гнучкість і здатність швидко адаптуватися до умов ринку.

Нові реалії потребують нових підходів та моделей бізнесу, використання найкращого світового досвіду, впровадження інноваційних технологій та послуг, які дадуть змогу адаптуватися до нових умов. До факторів, які істотно змінюють функціонування закладів гостинності в сучасних умовах, можна віднести підвищену увагу до заходів безпеки та гігієни, необхідність оптимізації бізнес-процесів, розвиток віртуальної і доповненої реальності, підвищена роль здорового та органічного

харчування, розширення асортименту послуг та нових форматів закладів гостинності, розвиток доставки, орієнтація на екоскладову, зміна ставлення до мобільності, підвищені вимоги до персоналу. Дослідження говорять про посилення ролі цифровізації і мілленіалов в її розвитку. Персоналізація сервісу готельно-ресторанних підприємств досяжна тепер не через особисте спілкування гостей з співробітниками, а через інформаційні технології і цифрову систему комунікацій, в т.ч. голосові сервіси, цифрові вивіски, чат-боти, роботу з біометричними даними для безконтактних форм взаємодії.

На основі аналізу заходів країн щодо державної підтримки індустрії подорожей та туризму в умовах COVID-19 встановлено, що найбільш популярними залишаються заходи фіскальної та монетарної політики, щодо збереження робочих місць у галузі та поліпшення навичків персоналу, перезапуску туризму тощо.

Встановлено, що на макрорівні криза COVID-19 є стимулом для просування концепції сталого розвитку. З метою відновлення та перезапуску індустрії туризму та подорожей розроблено «Бачення «Одна планета» для відповідального відновлення туристичного сектору», в якому рекомендовано шість напрямків дій, спрямованих на управління відповідальним відновленням туризму для людей, планети та процвітання: охорона здоров'я, соціальна інклюзія, збереження біорізноманіття, кліматичні дії, циркулярна економіка та управління та фінанси. Запропоновані заходи є засобом заохочення туристичного та готельно-ресторанного бізнесу до перегляду операційних процесів для підвищення конкурентоспроможності.

Список літератури

1. Baum T., Hai N.T.T. Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. Int. J. Contemp. Hosp. Manage. 2020. Vol. 32. P. 2397–2407.
2. Breiera M., Kallmuenzerb A., Claussc T., Gastd J., Krause S., Tiberiusf V. The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 92. Art. 102723.
3. Bagnera, S.M.; Stewart, E. Boston Hospitality Review. Available online: https://www.bu.edu/bhr/2020/03/25/navigating-hotel-operations-in-times-of-covid-19/ (дата звернення: 11.06.2021)
4. Martins, A.; Riordan, T.; Dolnicar, S. A post-COVID-19 model of tourism and hospitality workforce resilience. socarXiv. 2020. socarxiv/4quga. Available online: https://osf.io/preprints/socarxiv/4quga/ (accessed on 7 May 2020).
5. Higgins-Desbiolles, F. Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19. Tour. Geogr. 2020, 22/ P. 610–623.
6. Lapointe, D. Reconnecting tourism after COVID-19: The paradox of alterity in tourism areas. Tour. Geogr. 2020, 22, 633–638.
7. Brouder, P. Reset redux: Possible evolutionary pathways towards the transformation of tourism in a COVID-19 world. Tour. Geogr. 2020, 22, 484–490. [CrossRef]

8. Hao, F.; Xiao, Q.; Chon, K. COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. Int. J. Hosp. Manag. 2020, 90, 102636.

9. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 117-122.

10. Дишкантюк О.В., Потьомкін Л.М., Власюк К.В. Індустрія гостинності та туризму в умовах covid-19: світова практика та українські реалії. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61 С. 11-17.

11. Корж, Н. В., Онищук, Н. В. Вплив пандемії covid-19 на готельну галузь. *Економічний простір*. 2020. №156, 140-143. https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-25 (дата звернення: 11.06.2021)

12. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельнохресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. №2. С. 19-23. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/5.pdf (дата звернення: 11.06.2021)

13. How COVID-19 is changing the world: a statistical perspective Volume III. URL: https://unstats.un.org/unsd/ccsa/documents/covid19-report-ccsa_vol3.pdf (дата звернення: 11.06.2021)

14. Восстановление гостиничной отрасли в Европе в 2021 году будет фрагментарным и неполным. URL: https://www.eulerhermes.com/ru_RU/news/ehru_gostinnichniy_biznes_v_europe.html

15. The hotel California effect: european hospitality is looking for people to stay. URL: https://www.eulerhermes.com/content/dam/onemarketing/ehndbx/eulerhermes_com/en_gl/erd/publications/pdf/2021_03_23_EuropeanHospitality_COMPRESSED.pdf (дата звернення: 11.06.2021)

16. Сайт Міжнародної туристичної організації. URL: https://www.unwto.org/ (дата звернення: 11.06.2021)

17. Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. URL: htpp: ukrstat.gov.ua (дата звернення: 11.06.2021)

18. Ринок готелів в Україні після карантину: ринок тільки починає відновлюватися. URL: https://100realty.ua/uk/articles/rinok-goteliv-v-ukraini-pisla-karantinu-rinok-tilki-pocinae-vidnovluvatisa (дата звернення: 11.06.2021)

19. Ресторанний бізнес: ринок в епоху COVID. URL: http://bizrating.com.ua/20/articles/1328/index.html (дата звернення: 11.06.2021)

20. Мало гостей і дуже жорсткі перевірки: як ресторанний бізнес пережив півроку карантину. URL: https://delo.ua/business/kak-restorannyj-biznes-perezhil-pjat-mesjacev-ka-372150/ (дата звернення: 11.06.2021)

21. Гостиничный бизнес в Украине понес серьезные убытки из-за пандемии – отельеры. URL: https://www.ukrinform.ru/rubric-tourism/3174594-gostinicnyj-biznes-v-ukraine-pones-sereznye-ubytki-izza-pandemii-otelery.html (дата звернення: 11.06.2021)

22. Обзор рынка отелей: как восстанавливаются гостиницы Украины. URL: https://thepage.ua/real-estate/gostinichnyj-rynok-ukrainy-glavnye-trendy-za-1-polugodie-2020-goda (дата звернення: 11.06.2021)

23. Ніколайчук О.А. Антикризове управління прибутковістю підприємств сфери гостинності в умовах covid. *Торгівля та ринок України*. 2020. Вип. 2 (48). С. 59-68.

24. Hospitality Trends: The Latest Trends in The Hospitality Industry. URL: https://www.revfine.com/hospitality-trends/ (дата звернення: 11.06.2021)

25. Covid-19 та соціальний діалог в туристичній галузі: практика єс та український реалії. URL: http://eu-ua-csp.org.ua/news/240-covid-19-ta-socialnij-dialog-v-turistichnij-galuzi-praktika-yes-ta-ukrayinskij-realiyi/ (дата звернення: 11.06.2021)

26. The first global dashboard for tourism insights. URL: https://www.unwto.org/unwto-tourism-dashboard

27. One planet vision for a responsible recovery of the tourism sector. URL: https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-12/en-brochure-one-planet-vision-responsible-recovery.pdf (дата звернення: 11.06.2021)

3. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА НА ОСНОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ

Попова Світлана

3.1 Поняття «якість» та система показників якості підприємств готельного господарства

Питання надання якості готельних послуг іноземними спеціалістами є пріоритетним і вважається ключовим фактором комерційного досягнення підприємства на ринку послуг. Японські експерти думають, що якість обслуговування в готелі розкривається такими видами, як технологія сервісу, обслуговування обладнання та внутрішня якість, яка фігурує в роботі кожного відділу. Якість матеріалів, що беруть участь у дизайні будинків та меблів. Загальний рівень комфорту, довіри до реклами, музичного оформлення та абстрактної якості, що виражається в атмосфері обслуговування та естетичного задоволення. Психологічна якість характеризується проявами гостинності, доброзичливості та доброзичливості персоналу. Час обслуговування, тобто затримка обслуговування, - це ефективність та швидкість [21].

Згідно із систематичним підходом американських експертів, яеість послуг у сфері готельного обслуговування - це сукупність ознак, що впливають на задоволеність споживачів, технічну, функціональну та етичну (соціальну) якість. Технічною якістю надання готельного обслуговування визнається знаходження в галузях логістики готельного бізнесу, ноу-хау з обслуговування споживачів, обладнання та робітників та доступністю способів інформаційних технологій в керуванні підприємством. Якість роботи оцінюється як можливість робітників якісно виконувати свої завдання відповідно до правил обслуговування та відображає важливі особливості готельних послуг та особливості процесу доставки. Етична (соціальна) добротність послуг характеризується певними показниками, що враховують інституційний досвід, соціологічні та маркетингові дослідження та громадську думку. Це основа привабливості комерційних споживачів та їх послуг.

Індустрія гостинності включає п’ять ступенів якості послуг:

- Ступінь 1. Сподівання гостей та реакція дирекції. По-друге, ви не завжди розумієте, чого очікують ваші клієнти від вашої послуги. Вимоги до якості обслуговування. Для вирішення цієї ситуації рекомендується регулярне дослідження ринку та активне використання маркетингових інформаційних систем.

- Ступінь 2. Поінформованість про лідерство та якість послуг. Цей етап відбувається, коли керівник знає потреби гостей, але не хоче їх

задовольняти. Ініціативне застосуваннярекламами та творчого уявлення може вирішити цей рівень проблеми.

- Ступінь 3. Експертиза та якість обслуговування. Це трапляється, коли замовник розуміє якісні характеристики, які відповідають потребам замовника, але персонал не хоче або не хоче надавати такий рівень обслуговування. Помилки цього етапу визначаються для співробітників та гостей та мінімізуються програмами внутрішнього маркетингу.

- Ступінь 4. Подавання зовнішніх послуг зв'язку. Цей ступінь базується на тому, що готель обіцяє більше дипломатії, ніж може дати. Це негативно впливає на імідж готелю і вимагає обіцяної послуги.

- Ступінь 5. Сподівання та ідеї щодо наданих послуг. Це трапляється, коли існує розбіжність між очікуваним та фактичним рівнем якості надання готельних послуг.

Питання контролю якості послуг вивчали вітчизняні та зарубіжні вчені: Роглев Х.Й., Мальська М.П., Пандяк І.Г., Балашова Є.А. та інші. Дослідники зосередились на корпоративній політиці в таких сферах, як готельна індустрія, якість, продуктивність та якість технологій обслуговування споживачів.

Майже всі вчені чітко пояснюють важливість якості як економічної категорії, наголошуючи на здатності товару чи послуги задовольняти як виявлені, так і очікувані потреби. Міжнародна організація зі стандартизації визначає якість як сукупність характеристик та характеристик товару (або послуги). Робітники різних підрозділів постачальника послуг можуть співпрацювати над корисними ідеями, які можуть покращити якість та зменшити витрати. Управлінці повинні заохочувати працівників усіх рівнів брати участь у програмах підвищення якості обслуговування та визнавати їх зусилля та відданість розробці та впровадженню цих програм.

Фахівці виділяють п'ять факторів якості обслуговування (рис. 3.1).

Рисунок 3.1. Фактори якості обслуговування

Оцінка якості послуг передбачає визначення таких рівнів якості, як зображено на рис.3.2.

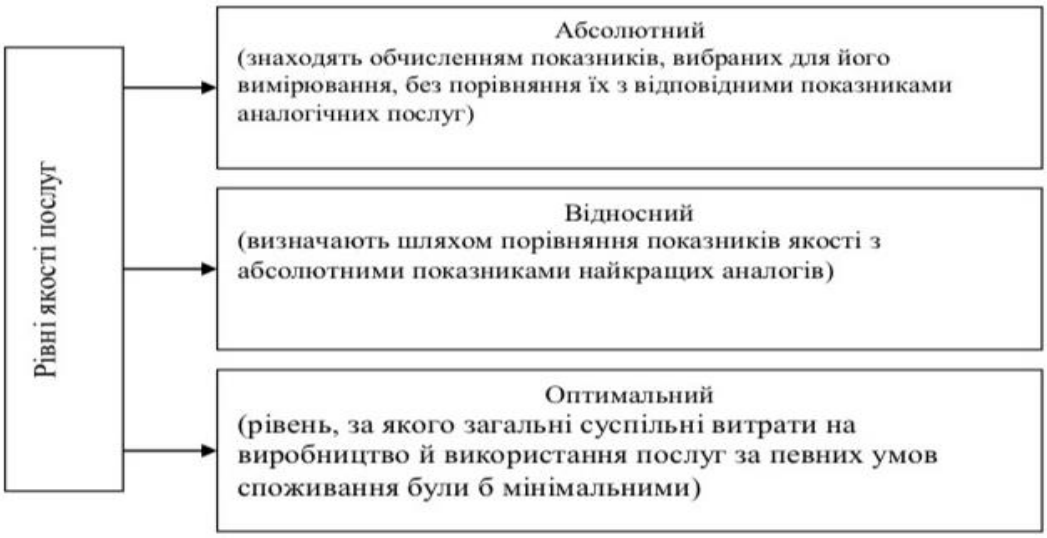


Рисунок 3.2. Етапи якості обслуговування

Для зазначення етапу якості проекту, робіт та обслуговування використовують різні методики, які відображені на рис. 3.3.

Рисунок 3.3. Етапи якості обслуговування

Отже, аналізуючи вплив виробництва або виявленої якості продукції, роботи та обслуговування на діяльність компанії, чим кращий продукт, робота та послуга, тим краще компанія буде розвиватися. Товари, роботи та послуги можуть здійснювати свою діяльність. Отже, в першу чергу, потрібно звертати увагу на якість свого товару.

Сенс контролю якості готельних послуг має бути спрямований на розробку управлінських рішень та їх реалізацію з метою створення, надання та планування високоякісних послуг.

Система керування якістю надання готельних послуг вважається своєрідним процесом управління і складається з піделементів.

- З законів про контроль якості - суттєві та регулярні багаторазові взаємодії між компонентами системи керування якістю, що забезпечують її функціонування та цілісність.

- Цілі контролю якості (структурний підрозділ готельних компаній, менеджери середнього та нижчого рівня та їх складові).

- Призначення набору контролю якості Готельна послуга або набір послуг, що надаються готельною індустрією.

- фактори контролю якості (якісна діяльність, спрямована на досягнення певних цілей);

- Функції та методи контролю якості —Означає цілеспрямований вплив органу контролю якості на інтереси та умови проживання персоналу готелю.

- Інформація - Набір даних для прийняття управлінських рішень щодо якості послуг.

- Методи - Встановлені способи та засоби, за допомогою яких цільові показники якості впливають на контроль над об'єктами (форма планування, технологія, рішення, стандарти та технічні умови, матеріальні та матеріальні стимули).

- Організаційна структура - Внутрішня структура та процедури якості системи якості зі специфічними функціями, що відображають обов'язки, повноваження та відносини, представлені у формі процедур, за якими готельна компанія здійснює свою діяльність, тобто підрозділ готельного виробництва.

- Технічні методи збору, обробки та зберігання інформації, техніки роботи для підвищення ефективності та результативності управління якістю на місцях

-кадр контролю якості -менеджери, експерти, допоміжний персонал.

Система управління якістю готельних послуг повинна гарантувати задоволення запитів клієнтів на обслуговування в готелі на всіх етапах. Тому проблема розробки і практичного застосування внутрішніх стандартів готельної компанії, що визначають загальні складові якості надання готельних послуг, викликає особливе занепокоєння.Метою управління якістю готельних послуг є вдосконалення форм і методів процесу управління з метою підвищення якості і забезпечення стійкої конкурентної статусу компанії.

Процес керування якістю надання готельних послуг має надавати виконання вимог споживачів щодо готельних послуг на всіх етапах. Тому питання розробки та комерціалізації внутрішніх стандартів готельної компанії, що стосуються загальних елементів якості готельних послуг, викликає особливе занепокоєння. Метою контролю якості готельних послуг є поліпшення методів та способів керівництва з метою збільшення якості конкурентоспроможності підприємства.

Стандарти та їх значення в управлінні якості послуг у роботі підприємств готельного господарства

При ефективному управлінні якістю обслуговування пріоритет надається споживачам, спонукаючи суб'єктів готельного бізнесу запроваджувати політику якості, що розробляється комплексом, охоплюючи технічні, юридичні, економічні та соціальні аспекти. Управління якістю послуг є способом організації функціонування готелю та є елементом механізму управління.

Управління якістю включає в себе: формування та розвиток комунікації між усіма ланками процесу надання послуг, готельним господарством та споживачем, формою та шляхами впливу на робочий процес і продажами послуг підприємства, ланками структури управління та шляхами мотивації персоналу. Структура управління якістю послуг готельного підприємства повинна мати на меті: формування управлінських рішень та запровадження управлінських заходів у комплексі, що націлені на організацію, надання послуг та планування якісного обслуговування.

Управління якістю готельних послуг має на меті покращення шляхів та форм структури управління, що спрямовуються на вдосконалення якості діяльності підприємства та підвищення рівня конкурентоспроможності. Для реалізації мети, управлінню суб'єктів готельного господарства необхідно організувати органи управління та структурних відділів, що будуть мати чіткий план на формування системи менеджменту якості.Також система управління якістю послуг має планувати та реалізовуватививчення ринку наданих послуг, маркетингові досліджень, за результатами яких рівень готельних послуг повинен підвищуватись згідно потреб споживачів[1].

Основи управління якістю, що засновуються на впровадженні системи якості:

- увага управлінського апарату на розвиток політики у сфері якості та задоволення потреб споживача;
- при використанні системи забезпечення якості і реалізацій визначених завдань в сфері якості управлінський апарат повинен надавати необхідні ресурси (робочу силу високої кваліфікації, матеріально-технічне забезпечення);
- для введення в роботу процесу надання послуг у готельно-ресторанному підприємстві необхідно сформувати, оформити, запровадити та проконтролювати ефективність впровадження системи забезпечення якості реалізації визначених завдань;
- необхідним етапом є налагодження активної взаємодії споживача та робітника готельного господарства з особливою увагою на процес управління якістю та її структуру.

Процес управління якістю послуг готелю складається з розробки плану щодо впровадження якості, досліджує задачі та шляхи розвитку якості, документується управлінським апаратом, маючи на увазі облік

споживачів, завдань та цілей, стратегій розвитку та місце робітників у них, іміджу, репутації, конкурентоспроможності готелю. Стратегія розвитку готелю в області якості послідовно досягається двома шляхами: реалізацією довгострокової або короткострокової мети, що включає в себе вдосконалення економічного розвитку підприємства, спрямування на стандарти високого рівня, професійне та якісне обслуговування, що спрямоване на визначений сегмент або категорію споживачів та задоволення їх потреби у якісному обслуговуванні. Першочерговим аспектом розробки стратегії готельного підприємства є нормативно-правова база в області сертифікації та стандартизації. Реалізація стратегії можлива за допомогою системи якості, що включає в себе планування, оперативне управління та вдосконалення.

Планування якості – це робота управлінців готельного господарства для визначення цілей та вимог до якості надаваних послуг, до використання аспектів системи якості, застосовуючи планування діяльності та управління, створюючи програми якості. Оперативне управління якістю - це визначені методи та шляхи, що мають на меті дотримання вимог до якості, з метою досягнення цілей поточного керування процесами та дослідження причин, що роблять даний процес малоефективним.Забезпечення якості - це заходи, що плануються та систематично реалізовуються в системі якості для задоволення певних вимог якості послуги [1].

Вдосконалення рівня якості готельних послуг –діяльність готельного господарства, що направлена на розробку та реалізацію ефективних процесівз метою отримання прибутку для готельного господарства і вигідних умов для споживачів. Для впровадження системи контролю якості у підприємстві готельного господарства необхідно сформувати, оформити, запровадити та контролювати процес дотримання системи та методологію із вимогами, що стосуються запровадження усіх процесів, що стосуються надання послуг.

У сучасних системах управління якістю береться до уваги увесь життєвий цикл готельного господарства, розпочинаючи із маркетингових стратегій, закінчуючи рівнем задоволеності гостей готелю послугами, що надаються.

Важливість концепції, що обгрунтовує важливість якості та описує її, як основну складову життєвого циклу послуги і лише послуга може гарантувати стабільність положення, призвела до запровадження змін практичної діяльності готельних господарств в області менеджменту якості в стандартах ISO 9000. Важливим аспектом запровадження системи якості є процесуальний підхід. У системі управління якістю послуг готельного господарства,використовуючи процесуальний підхід, в системі відокремлюють основні та допоміжні групи процесів [1].

Основні процеси включають в себе бізнес-процеси, а саме створення та запровадження послуг готелю.До допоміжної групи відносяться процеси

контролювання та забезпечення. Система державного управління готельними послугами передбачає важливу роль нормативно-правових шляхів контролю, що можуть забезпечити високий рівень стабільності та стійкості готельних послуг.Невідповідність національних та світових стандартів якості визначає необхідність вдосконалення якості обслуговування.

Саме це стало приводом для необхідної гармонізації нормативно-технічної бази згідно чинного законодавства України.

Проблема низького рівня фінансування викликана структурою правової системи України, основним аспектом якої є недосконала податкова політика у відношенні суб'єктів готельного бізнесу. Не менш важливими та актуальними проблемами готельного бізнесу України є кваліфікаційний рівень обслуговуючого персоналу та керівництва, рівень оснащеності підприємств технологіями, що є актуальними на сьогодні. Шляхи подолання даної проблеми полягають у вдосконаленні систем оцінки послуг, контролі за системою оцінки якості надаваних послуг та створенні механізму регулювання цін на послуги готельної індустрії України.Взаємозалежність вартості послуги та рівня якості підлягає регулюванню державою за допомогою використання системи стандартизації та сертифікації.

«Якість» як гарант стабільності та стійкості якості послуг

Якість готельних послуг розглядається у розрізі двох аспектів: технічному і функціональному. Технічна якість - це стан предметів, що не є живими і оточують гостя у приміщенні готелю. Наприклад, це може бути якість матеріалів якими оздоблений номер, дизайн, освітлення номеру або страви у ресторані готелю і т.д. Функціональна якість - це оточення гостя персоналом готелю, що реалізовує процес надання послуг. Наприклад, гість задоволений ввічливим портьє при вході у готель, швидкість та чіткість реєстрації, допомога із супроводом до номеру і т.д.При цьому, функціональна якість може допомогти прикрасити недоліки технічної якості.

Але при низькому рівні функціональної якості навіть стильний та комфортний готельний номер не зможе позбавити гостя від розчарування. Проте, окрім зазначеного, існують моральні та соціальні якості–це відповідальність готелю за послуги, що надаються. Специфічні умови та властивості готелю повинні виключати ймовірність нанесення матеріальної чи фізичної шкоди, загрози здоров'ю або життю гостя. Готельні послуги, що надаються гостям, повинні бути максимального рівня безпеки.

Сприяння підвищенню якості наданих послуг формує імідж підприємства готельного бізнесу. Наприклад, велика кількість власників готелей слідкують за актуальними тенденціями та віддають перевагу екологічно чистим матеріалам при виборі матеріалів для будівництва

готелю. Зокрема, використання натуральних матеріалів замість синтетичних при декоруванні інтер'єрів, натуральні тканини (бавовна, шовк тощо) для постільної білизни у номерах.

Дані дії працюють не на миттєву реакцію гостя, визиваючи задоволеність гостя одразу, але допомагають оминути небажаних ситуацій із гостем у перспективі. Таким чином, при формуванні моделі управління якістю послуг у готелі, ми ґрунтувалися на то, що необхідно врахувати єдність та взаємодію усіх якостей, а основним критерієм оцінки виступить порівняння очікуваної послуги та фактичної (тієї, що надається).

При умові, якщо рівень послуг, що надаються дрівнює очікуванням або перевищує його, то можна зробити висновок про те, що клієнт задоволений рівнем послуг.

Крім того, практичні дослідження продемонстрували, що першочерговим фактором для формування моделі та вдосконалення рівня якості є людський фактор, що передбачає зацікавленість співробітників у вищому якісному рівні їх діяльності, адже для стабільного та якісного функціонування необхідне розуміння, чітке використання та вдосконалення точок контакту із клієнтами якісним обслуговуванням, що позначає однаково високий рівень послуг, що надаються, незалежно від кількості гостей. Що, в свою чергу, вимагає формування відповідної системи підвищення кваліфікації персоналу в компанії.

Таким чином, при формуванні моделі управління, за основу було взято «петлю якості», що є підлаштованою та адаптованим для готельного підприємства.

Сутність «петлі якості» полягає в тому, що першочерговою умовою функціонування та «базою якості » готельного підприємства виступають персонал готелю, його кваліфікація та матеріальна база. Адже при наявності якісної матеріальної бази, висококваліфікованих кадрів та умов реальної зацікавленості працівників результатами роботи, це має позитивний вплив на вектор якості.

При умові чіткої організації менеджменту якості, цикл якості трансформується у висхідну спіраль під впливом позитивного вектору якості, у той же час підвищується рівень послуг до потрібного рівня після кожного циклу управління.

У той же час система підвищення якості може охопити лише ті елементи готельного господарства, що мають найбільший вплив на якість. Дана система, окрім функцій управління (забезпечення якості надання послуг, коригувальні дії і т. д.), включає в себе елементи контроля за наданням послуг, введення нових продуктів, закупівель та інших елементів, що впливають на якість.

Враховуючи вище описане, сформулюємо поняття системи якості послуг готельного підприємства: система забезпечення якості послуг готелю(система якості)- це взаємодія структур, які є елементами різноманітних структур готельного підприємства, але відповідними

шляхами із залученням визначених ресурсів підприємства, мають вплив на якість послуг Більш того, важливим аспектом є те, що менеджмент готельної послуги або послуг має вплив на процес надання послуги шляхом реалізації важливої мети маркетингу- задоволення гостя.

При умові відсутності зацікавленості працівників та низькому рівні матеріально-технічної бази, не має необхідності в основі для формування продукції високої якості.

У даній ситуації вектор якості буде нульовим, а висхідна спіраль перетвориться в плоску петлю, що означає неефективність роботи щодо управління якістю.Більш того, даний підхід може бути використаний у інших сферах, окрім готельної, адже він чітко демонструє залежність ефективності управління від матеріально-технічної бази, організації робочого процесу та мотивації персоналу.

Підводячи підсумки, зазначимо, що одним з основних завдань для реалізації передових напрямів розвитку є володіння співробітником особистими характеристиками, що стосуються гостя у тому числі. Це може бути гарна структура мовлення, знання іноземних мов, комунікація, що зацікавить, приємний зовнішній вигляд, висока швидкість сприйняття та обробки інформації, здатність орієнтуватись у конфліктних ситуаціях, швидко та обмірковано приймати рішення щодо вирішення

Основним завданням сфери гостинності є створення атмосфери, що чітко пов’язується із визначеним рівнем послуг, що допоможе підійняти рівень конкурентоспроможності, підвищити рівень прибутковості.

Даних результатів можливо досягти, розробивши систему менеджменту якості:

- будування системи управління на основі маркетингових досліджень ефективне, адже саме вони демонструють умови виробництва, продажу товарі та надання послуг.
- запровадження сприятливої корпоративної культури;
- введення стандартів якості послуг, що надаються;
- орієнтація на функціональні стандарти якості послуг;
- акцентування уваги на співробітництво із постачальниками та якість вхідних товарів;
- контроль за якістю готельних послугі їх продаж посередниками.

Таким чином, після аналізу діяльності підприємства, якості послуг або товарів, які вони надають, можна сказати, що при вищому рівні якості послуг, товарів та виконання роботи, підприємство розвивається позитивним шляхом.На сучасному ринку достатньо важко підтримувати передові позиції, адже рівень конкуренції і розвитку є високим, тому висока якість товарів або послуг є першочерговою умовою для успішної діяльності. Тобто якість – першочерговий аспект, що потребує багато часу і уваги для задовільного фінального результату. Надалі розглянемо процеси системи управління якісю послуг на прикладі послуги «організація банкету».

Аналіз сучасного стану досліджень управління якістю послуг

Головною особливістю готельно-ресторанного ринку є суперництво, яке постійно збільшується завдяки участі України у світових мережах готелів. Для готелів конкуренція є важливим стимулом розробляти інноваційні продукти та виробляти конкурентоспроможну продукцію.

В готельному бізнесі якість важко контролювати, оскільки її продукт не можна виміряти як щось конкретне: товар - це послуга. Її якість залежить від того, хто виконує її функцію і за яких умов. Готельні послуги і виготовляються і використовуються разом, що стримує здатність їх контролювати. Надати якісну послугу в умовах високого попиту непросто.

Однак, незважаючи на всі проблеми контролю та вдосконалення якості, виробництво якісного товару чи послуги має свої переваги:

- поширення ринку реалізації;
- збільшення репутації готельно-ресторанного комплексу;
- підвищення ефективності виготовлення;
- збільшення інституційної конкурентоспроможності;
- зменшення кількості похибок;
- можливість поширення споживчої мережі;
- поширення операційного доходу.

На сьогодні, одним із головних завдань українських готельєрів є побудова якісної системи обслуговування, яка може забезпечити конкурентоспроможні готельні послуги.

Ключовим етапом процесу подання якісної послуги є впровадження корпоративного технічного підходу, що є ключовим питанням ДСТУ ISO 9001: 2009 [2]. Найважливішою проблемою вітчизняного бізнесу є те, що загальнопроцесовий підхід отримання сертифіката СУЯ формально розробляється лише на папері.

У процесі підходу будь-який бізнес розглядається як бізнес-система з кумулятивним зв’язком багатьох бізнес-процесів, фінішним завданням яких є випуск товару чи послуги [3].

Визначення "бізнес-процеси" стало дуже популярним у наш час. Бізнес-процес - це низка дій, які здійснює бізнес для досягнення конкретного результату [4,5].

Роглядаючи запропоноване визначення під час роботи в готельно-ресторанному підприємстві ми можемо виділити такі групи бізнес-процесів:

1. Бізнес-процеси, пов’язані з продажем готельних номерів;
2. Бізнес-процеси готельного обслуговування:

2.1 .Ведення господарства готелю;

2.2 Послуги готельної інженерії;

2.3 Послуги інформаційно-технічних характерів;

3. Керування бізнес-процесами харчування;
4. Бізнес-процеси доставки в готельному підприємстві;

5. Бізнес-процеси допоміжних послуг:

5.1. Бізнес-процеси послуг центру здорового життя;

5.2. Бізнес-процеси ділових послуг;

6. Рекламна готельна діяльність;

7. Організація бухгалтерської і фінансової активності;

8. Організація охоронної діяльності готельного підприємства;

9. Бізнес-процеси щодо організації трансферу готельного підприємства;

10. Бізнес-процеси щодо юридичних питань готельного підприємства;

11. Бізнес-процеси керівної ланки готельного підприємства.

Бізнес-процеси, пов’язані з продажем готельних номерів формуються з декількох етапів: бронювання готельних номерів, прийняття та реєстрування гостя, домовленість із замовником, супровід клієнта до номера.

Бізнес-процеси готельного обслуговування складаються із трьох видів співробітництва:

– Ведення господарства готелю;
– Послуги готельної інженерії;
– Послуги інформаційно-технічного характеру.

Бізнес-процеси харчування гостей готельно-ресторанного комплексу являють собою процес організації послуг відділом харчування та напоїв.

Бізнес-процеси доставки - це придбання та контролювання харчування, меблювання, обладнання, інвентарного забезпечення, які необхідні для організації якісної роботи готельного-ресторанного комплексу.

Бізнес-процеси допоміжних послуг являють собою подавання послуг оздоровчого центру, бізнес-центру тощо.

Рекламна діяльність готельного підприємства включає маркетингові дослідження, аналіз середовища суперництва готелю та рекламну діяльність готельно-ресторанного комплексу.

Організація бухгалтерської та фінансової активності - контролювання фінансової активності в готелі, бухгалтерського обліку, розробляння кошторису готелю, планування економічних показників.

Організація охоронної діяльності готельного підприємства являє собою діяльність, спрямовану на забезпечення безпеки клієнтів готельного підприємства та їх майна, а також персоналу готелю. Організація охорони готелів включає також забезпечування економічної безпеки готельно-ресторанного комплексу.

Бізнес-процес перевезень пов'язані з діяльністю служб таксі, служб зустрічі гостей в аеропортах, поїздах або на автовокзалах.

Юридична підтримка готелів являє собою процес, пов’язаний з юридичними проблемами, такими як підписання контрактів, вирішення питань з постачальниками, працівниками та гостями, захистом інтересів компанії в судовому процесі.

Бізнес-процес управління готелем передбачає роботу генерального директора через роботу відділів.

За цим визначенням, основні бізнес-процеси включають бізнес-процеси готельних номерів, продаж їжі та надавання допоміжних послуг.

Згідно з [6,7], бізнес-процеси поділяються на чотири групи: основні, допоміжні, адміністративні та розвиваючи бізнес-процеси (рис. 3.4).

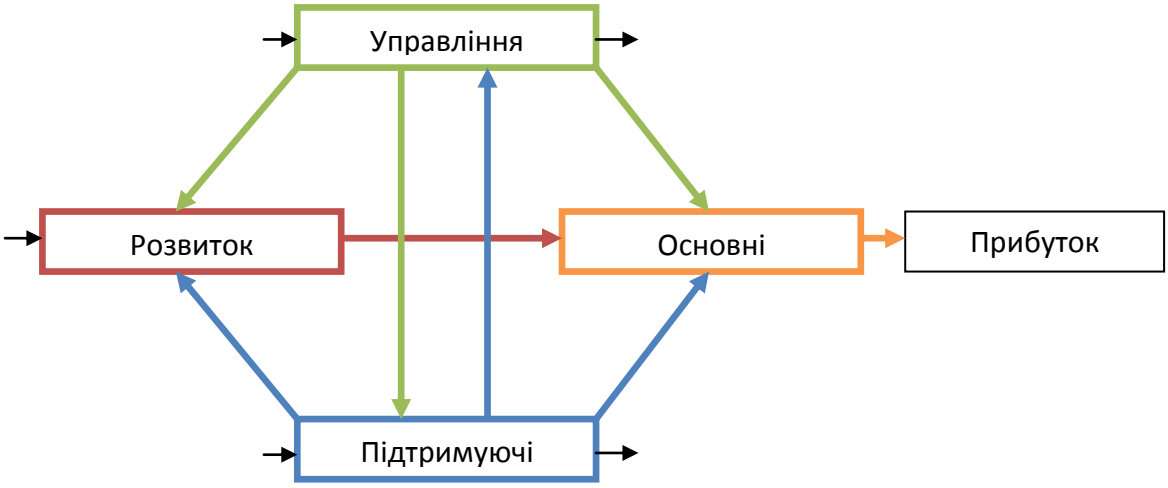


Рисунок 3.4. Модель взаємозв'язку бізнес-процесів

Основним бізнес-процесом є товар, цінний для замовника, та процес створення цінності для самого товару. Це становить результат та споживчі якості, які замовник погодився заплатити. Вони націлені на прямий прибуток.

Підтримка бізнес-процесів є постачальником основних процесів, що організовують інфраструктуру готельного комплексу та його надійну роботу.

Процес розвитку бізнесу - це процес забезпечення розвитку готелю, спрямованого на отримання майбутніх прибутків та прибутків, а не на використання наявних видів діяльності.

Процес управління бізнесом - це процес, спрямований на управління всіма трьома етапами бізнес-процесів.

Функціональне моделювання бізнес-процесів почало привертати увагу науковців та провідних практиків, оскільки є відносно новим напрямком у вивченні теорії та практики людської роботи. Аналізуючи сучасні періодичні видання, сфера застосування цієї практики є досить різноманітною.

Ця практика найактивніше використовується для розв'язання економічних запитань, включаючи контроль виробництва, організаційні, фінансові та фінансово-адміністративні питання іншої діяльності компанії чи організації.

У праці [8] зауважено, що процес управління кредитним ризиком займає одне з основних місць дослідження в економічній літературі.

Використання методів структурного та функціонального відтворення для розробки пропозицій щодо покращення процесу керівництва платіжними потоками організації обговорюється в роботі [9].

Стаття [10] стосується сприяння інноваційної діяльності українських компаній з точки зору ефективного оподаткування, що сприяє посиленню українського інноваційного процесу.

Автори [11] досліджують доречність процедурних підходів у корпоративному управлінні та розглядають визначення поняття "ефективність корпоративного управління" на основі технічного підходу. Підкреслено переваги та обмеження технічного підходу.

У роботі [12] була побудована функціональна модель управління втратами праці із застосуванням стандарту IDEF0.

Автори роблять заключення, що функціональне моделювання допомагають зменшити витрати на робочу силу і, як результат, підвищують ефективність роботи підприємства.

Автор [13] враховує вплив зовнішніх і внутрішніх факторів сфери, району та країни, а також враховує авторський підхід до модернізації розвивання компанії, особливо її характеристики.

Стаття [14] показує суть управління зовнішньоекономічною роботою компанії та визначає її зв'язок з іншими суміжними категоріями "керівництва" та "зовнішньоекономічною роботою". У ній вказуються внутрішні фактори, які відбиваються на керівництві зовнішньоекономічною роботою компанії.

У роботі [15] вивчено головні етапи корпоративного управління кризовими ситуаціями. Створено структурно-функціональну зразок корпоративного керівництва переломними ситуаціями на основі стандарту IDEDF0.

Функціональні зразки розгляду керівництва ключових страиегій було розроблено на основі позначення IDEF0 [16].

Автор [17] демонструє можливості перетворення стандартних вимог у функціональну модель процесу з використанням методів функціонального моделювання. Під час впровадження системи управління якістю (СУЯ) рекомендується створити функціональну модель на основі конкретних стандартних вимог організації, розроблених компанією.

У роботі [18] розробляється стандартна модель бізнес-процесу харчової компанії. Для розв’язання цієї проблеми використано практику для визначення «повного» бізнес-процесу.

Робота [19] представляє будову та позицію розумових запасів у формуванні інституційного інтелектуального капіталу, уточнює засади та характеристики використання запасного та процесного підходу та описує композицію процесів у формуванні інтелектуальних коштів.

Науковці [20] розповідають про процес зародження функціонального стану внутрішнього спостереження в системі управління якістю. Враховується контекст процесу, батьківська та дочірня діаграми.

В сучасних, складних та динамічних ринкових умовах українським компаніям необхідно на постійній основі вдосконалювати та підтримувати свої системи керівництва та інформаційні системи. Найосновніші аспектами побудови ефективної системи керівництвом бізнесом є використання процедурної можливості до організації та керівництва фінансово-господарською діяльністю компанії.

Послуги готелів та ресторанів пропонують широкий асортимент послуг клієнтам, які живуть у готелі та поблизу нього. Різноманітний спектр послуг вимагає різноманітних видів діяльності, які можуть бути дуже складними для організації та керівництва.

Саме в цьому секторі економіки необхідно використовувати системний та процесний підхід для дослідження проблеми та розробки перспективних організацій та методів керівництва готельними та ресторанними можливостями.

Аналізування літературних джерел показує, що на сьогодні бракує інформації про функціональну організацію бізнес-процесів у готельному господарстві.

3.3. Методи дослідження

У роботі були використані види функціонального організування (декомпозиції, синтезування, аналізування, відбору, моделювання) для бізнес-процесів.

Моделювання називають методом наукового навчання, заснований на дослідженні предметів за властивостями їх моделей. Моделювання передбачає відтворення експериментальної діяльності на предмет або альтернативне перенесення цікавого явища на інший рухомий об’єкт. Альтернативні об'єкти називаються моделями і відображають оригінальний об'єкт або прототип. Модель замінює прототип і надає інформацію про прототип. Отже, суть моделювання як когнітивного прийому полягає у модифікації об’єктів у дослідницькій моделі, і об’єкти як природного, так і штучного походження можуть моделюватися. В основі моделювання лежить те, що модель якимось чином відображає кожен аспект прототипу.

Існують такі види моделювання:

– моделювання бізнес-процесів (Business Process Modeling);
– опису потоків робіт (Work Flow Modeling);
– опису потоків даних (Data Flow Modeling).

1) Моделювання предмета, за яким робота проводиться над моделлю, яка відтворює певну геометричну, фізичну, динамічну чи функціональну властивість вихідного об’єкта.

2) Моделювання знаків, де модель є діаграмою, кресленням або формулою. Найяскравішим видом цього типу є математичне моделювання.

3) Уявне моделювання з використанням розумових та наочних зображень цих маркерів замість індикаторних моделей та операцій з їх використанням.

Думка про користування моделювання зародилася в США. Для моделювання світових бізнес-процесів розроблені різні методи та підходи [21].

-Моделяція бізнес-процесів (Business Process Modeling);

-Описання робочого циклу (Work Flow Modeling);

-Описання потоку даних (Data Flow Modeling).

У дослідженні використовуються методології моделяції бізнес-процесів. Найяскравіше використовуваною у світі методологією є IDEF, яку можна використовувати для ефективного перегляду та аналізу моделей різних складних систем у різних відділах. Широта і глибина процесу дослідження в системі визначається винахідником. Це запобігає перевантаженню створеної моделі небажаними даними. В даний час IDEF включає такі вимоги:

1. IDEF0-Функціональна методологія моделяції.

2. IDEF1-Методологія моделяції потоку інформації в системі. Це допомагає переглядати та розбирати їх структуру та зв'язки.

3. IDEF1X (IDEF1 Extended) - методологія створення реляційних будов. IDEF1X розшифровується як метод асоціації сутності (ER) і, розраховано для моделяції реляційної бази даних.

4. IDEF2-Динамічна методологія моделяції для розробки системи.

5. IDEF3-Методика документації транзакцій, що визначає сценарій та черговість транзакцій для кожної транзакції. IDEF3 безпосередньо пов'язаний з методологією IDEF0. Усяка властивість може бути представлена IDEF3 як окремий процес.

6. IDEF4-Методологія створення об'єктно-орієнтованих систем забезпечує чітке уявлення про основні принципи будови об’єктів та їх взаємозв’язку, а також дає змогу розглядати та покращити важкі об’єктно-заповнені системи.

7. IDEF5-Методологія вивчення складних систем [21, 22].

Для моделяції процесу обслуговування готелів ми рекомендуємо використання методології IDEF0, яка застосовується для аналізування ділових функцій.

Моделяції бізнесу-процесів за допомогою IDEF0 розпочинається зі створення наявної моделі організування бізнесу такою, якою вона є (як є). Метою створення моделю AS-IS є знаходження невірної, невикористовуваної або зайвої роботи, яка не управляється або не забезпечує необхідними можливостями. Зменшення цих «вузьких місць» створює модель TO-BE («як буде»), яка відображає новостворену організацію бізнес-процесів [23, 24].

Методологія IDEF0 базується на концепції "функціональних блоків" та "стрілок". Стрілки (дуги) вказують інформацію та можливості, які є

необхідними для проведення операції. Графічно блоки малюються у вигляді прямокутників. Кожна з чотирьох сторін блоку має своє значення. Зліва - значення "Вхід". Тож це витрати, необхідні для операції. Права - "Втхід" те що отримано в результаті процесу. Вгорі - "контроль", який регулює процес, "механізм", що забезпечує підпроцес (рис. 3.5)

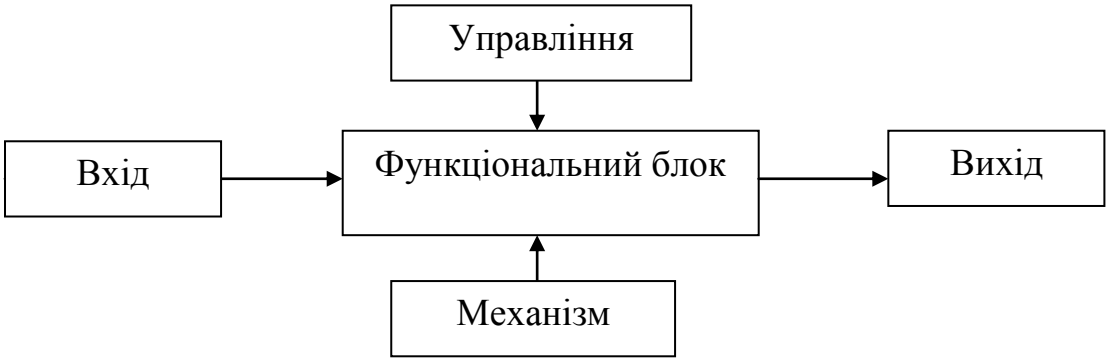


Рисунок 3.5. Засоби моделяції IDEF0.

Моделювання бізнесу-процесів розпочинається з контекстного графіку, який охарактеризує весь процес. Контекстний графік показує функціональні блоки, що характеризують змодельований процес. Функціональні блоки мають стрілки вводу, виводу, керівництва та механізму. На додаток до функціональних блоків, контекстий графік включає перспективу людини, яка використовує модель, і мету моделювання. Контекстий графік називається "А-0".

Переглянувши контекстний графік аналізується підпроцес (функціональна сторона) процесу. Результат аналізу процесу показаний на нижньому рисунку, де кожен функціональний блок є частиною вказаного процесу.

Функціональні (залежно від функції), компоненти (залежно від типу елемента) та структурні (залежно від типу взаємозв'язку між елементами) виконуються за допомогою аналізів, що дають загальну уяву про систему.

Проблема синтаксичного аналізу полягає в тому, що в важких системах відсутній точний взаємозв’язок між правилами роботи підсистем та реалізацією алгоритмів. Отже, формування деяких варіантів (або варіантів, якщо система вважається ієрархічною) є відокремленням системи.

Синтез - це науковий метод розпізнавання, заснований на процедурі об’єднання різноманітних елементів об’єкта в цілому, і неможливо мати наукові знання про цей об’єкт. Синтез виступає не як спосіб побудови цілого, а як спосіб вираження цілого як поєднання інформації, отриманої в результаті аналізу. Синтез - це не просто поєднання, а узагальнення аналітично відібраних та вивчених властивостей.

Аналіз - метод наукової інформації, заснований на вигаданих або реальних процедурах розбиття предметних компонентів. Фрагментація призначена для переходу від повної форми до часткової і досягається

шляхом відокремлення деталей від їх взаємопов'язаних зв'язків. Аналіз є невід'ємною частиною будь-якої наукової роботи і часто є першим кроком для дослідників щодо визначення структури, складу, властивостей та властивостей об'єкта за будь-яким описом.

Вибір полягає в тому, щоб вибрати щось із загальної суми. Щоб вибрати, ви можете дослідити деякі з вибраних об'єктів за певними правилами, а незабаром об'єктів. Системний аналіз використовує цей прийом для обмеження кількості варіантів досягнення цілей та визначення найкращого способу досягнення мети.

4.3. Результати досліджень

Відповідно до процесуального підходу, діяльність бізнесу характеризується бізнес-процесами.

Бізнес-процесами є сукупність взаємозв'язаних видів діяльності або завдань, спрямованих на вироблення бажаного товару чи послуги для клієнта [25].

Всі бізнесу-процеси бізнесу розподіляють на 4 основні групи: основні, допоміжні, керуючі та розвиваючі бізнес-процеси. Відповідно до особливостей, наведених у першій частині дослідження, діяльність готельного-ресторанного підприємства може бути представлена як система.

Рисунок 3.6. Моделювання складових бізнес-процесів готельного-ресторанного підприємства

На думку експертів [27] найпопулярніші та перспективні банкетні послуги. Ця послуга доступна як для гостей готелю, так і для зацікавлених гостей, які не проживають у даному ГРК. Результатом є обслуговування гостей.

Споживач вимагає деякі запити від відомчих служб:

- Безпечність процесу надавання послуг – безпека харчових продуктів, посуду, скла, відсутність дефектів: їжа, каструлі, скло, відсутність дефектів: відколів, подряпин, протипожежного захисту на робочому місці, фінансового забезпечення.
- Збалансоване відношення ціни та якості, дослідження ціни та пропозиції суперників, співвідношення з власними, оцінка рівня сервісу з вартістю;
- Діловий досвід у галузі;
- Взаєморозуміння робітників підприємства і гостей, реагування на коментарі та пропозиції;
- Розуміня вимог замовника та здатність діяти в незвичних ситуаціях;
- Доброта та увага персоналу;
- Дотримуватися ділової етики, заборонено займатися особистими справами на роботі, розмовляти по телефону, сміятися, їсти тощо;
- Дотримування стандартів обслуговування – відповідність правилам сервірування столу, правилам обслуговування гостей, послугам подачі страв та напоїв;
- Своєчасність оброблення замовлення;
- Наявність усіх страв та напоїв у меню забезпечує бездоганну роботу, догляд та обслуговування;
- Вишукані та оновлені сторінки меню – меню необхідно замінювати в контексті розвитку підприємства;
- Акціями та спеціальними пропозиціями – знижками для гостей готелю, програми лояльності для меценатів;
- Відсутність посторонніх запахів у готельному підприємстві – добре налагоджена система вентиляції усуває засмічення сторонніми запахами;
- Прибирання торгового залу – прибирання підлоги, виробів текстилю, засервіровані столи.

Послуги у сфері харчування мають у повній мірі відповідати споживчим матеріальним-технічним вимогам для забезпечення безпеки послуг.

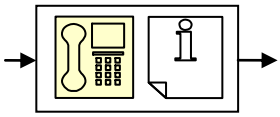
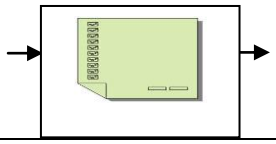
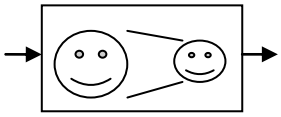
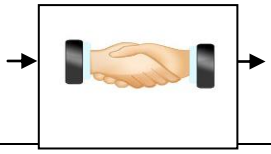
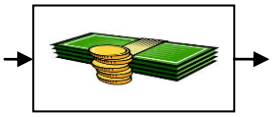
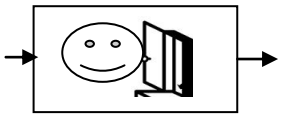
Проте, рівень обслуговування, вимагає особливої уваги. Сюди входять професійне обслуговування, відповідність стандартам обслуговування, належне розуміння між робітниками та гостями (вивчення іноземних мов), бажання виконання потребів гостей, орієнтовані на споживача послуги, постійне оновлення меню.

Моделяція процесу надавання послуги та його описання

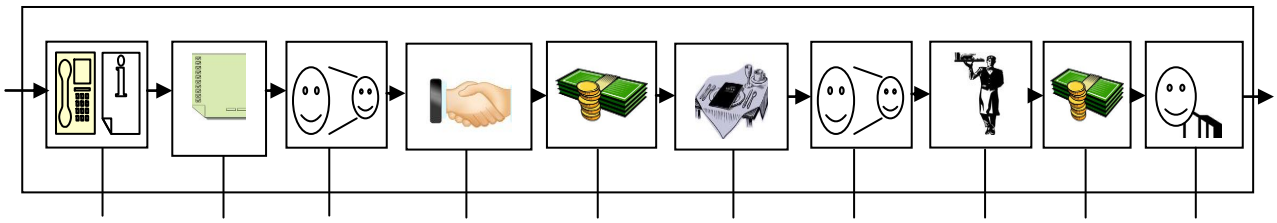
Процес надавання послуги "організація банкету" складається з прийому замовлень, створення меню, прийому гостей, узгодження меню з клієнтами, отримання передоплати, підготовки бенкету та зустрічей з гостями, сервіс, остаточний платіж, прощання.

Щоб створити модель оператора для процесу, що забезпечує організацію та підтримку бенкетів, необхідно розробити оператора для кожної операції процесу. Для відображення процесу надавання послуги створюється графічна модель оператора.

Таблиця 3.1 - Оператори процесу надавання послуг "організація банкетів та сервісів"

№ з/п	Графічна модель оператора	Назва оператора
1.		Отримання замовлення
2.		Формування меню
3.		Зустріч гостя
4.		Узгодження меню з замовником
5.		Оплата послуги
6.		Підготовка до банкету
7.		Обслуговування
8.		Прощання з гостем

Операторний вид технологічного процесу надавання послуги «організація бенкету» (рис. 3.7).



10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Рисунок 3.7. Операторний вид процесу надавання послуги «організація бенкету»

Організація банкетів та обробника послуг складаються з таких операторів:

1-оператор прощання;

2-сервісний платіжний оператор;

3-оператор обслуговування; 4-оператор для привітання гостей;

5-оператор підготовки банкету;

6-оператор оплати послуг.

7-оператор опрацювання меню із замовниками;

8 – зустріч гостей;

9 - оператор створення меню;

10 - оператор прийому банкетних доручень.

Це дослідження розробляє новітні моделі ділових організацій. AS-IS ("як є") аналізує процес надавання послуг, визначає ресурси, необхідні для надання якісного обслуговування, та управляє непотрібними, або небажаними робочими операціями.

Моделювання бізнес-процесів розпочинається з розробляння контекстного графіку, що характеризують весь процес.

На рисунку 3.8 представлена контекстна схема процесу організації та обслуговування банкету А-0.

Використовується:	АВТОР: Дата: ПРОЕКТ: Зауваження: Версія:	РОБОЧА ВЕРСІЯ: Дата ПРОЕКТ: РЕКОМЕНДОВАНО: ПУБЛІКАЦІЯ:	КОНТЕКСТ ТОР

Точка зору: Менеджер Департаменту їжі та напоїв
Мета: Зрозуміти дії, необхідні для організації якісного обслуговування банкету

Вузол: А-0	Заголовок: Організувати банкет	Номер

Рисунок 3.8. Контекстна схема надавання послуги «організації бенкету»

Входом у процес є потреба у послугах та споживчому фінансуванні. Процес надання послуг управляється за допомогою інформації про меню, стандарти обслуговування, час проведення банкетів, уподобання клієнтів та розважальної програми. Надання послуг з організації банкетів вимагає людських та фізичних ресурсів. Результатом цього процесу є задоволення потреб споживачів, які платять за послуги, що формують прибуток готелю та імідж компанії. Дочірня діаграма вищого рівня-А0, заснована на контекстній діаграмі А-0. Це показано на рис. 3.9.

Процес надавання послуги "організація бенкетів" реалізований за п'ятьма функціями з унікальними характеристиками. 1-Створити банкетне меню та програму, 2-Передоплата, 3-Виконати замовлення, 4-Отримати остаточного платіжу, 5-Попрощання. Дочірня схема ілюструє обов'язки персоналу щодо конкретних функцій процесу та деталізує потреби в матеріалах та технічних ресурсах.

Перша функція "створення банкетного меню та програми" виконується перед споживачем і потребує проведення банкету. За цю функцію відповідає керівник бенкетів. Для виконання функції вам потрібне логістичне обладнання, оснащене офісним обладнанням на робочому місці. Ознайомившись із умовами обслуговування клієнтів, це може мати два наслідки. Споживачі, які відмовляються від послуги з різних причин, та потенційні споживачі, які хочуть користуватися послугою.

Друга функція "Отримати передоплату" виконується, якщо клієнт має гроші. За цю функцію відповідає банкетний менеджер. Для виконання функції потрібне логістичне обладнання, оснащене офісним обладнанням на робочому місці.

Передумовами реалізації третьої функції процесу "виконання замовлення" є передоплата споживачем та замовлення, виконане в результаті функції. За цю функцію відповідає менеджер, а процес здійснюється за допомогою обслуговуючого персоналу, корпоративних матеріалів та технічного обладнання (меблі, текстиль, кухонний посуд, скло) та касирів.

Четверта функція "отримати остаточний платіж" виконується у разі задоволеності споживача. За цю функцію відповідає менеджер. Функція регулюється стандартами обслуговування та термінами проведення банкетів.

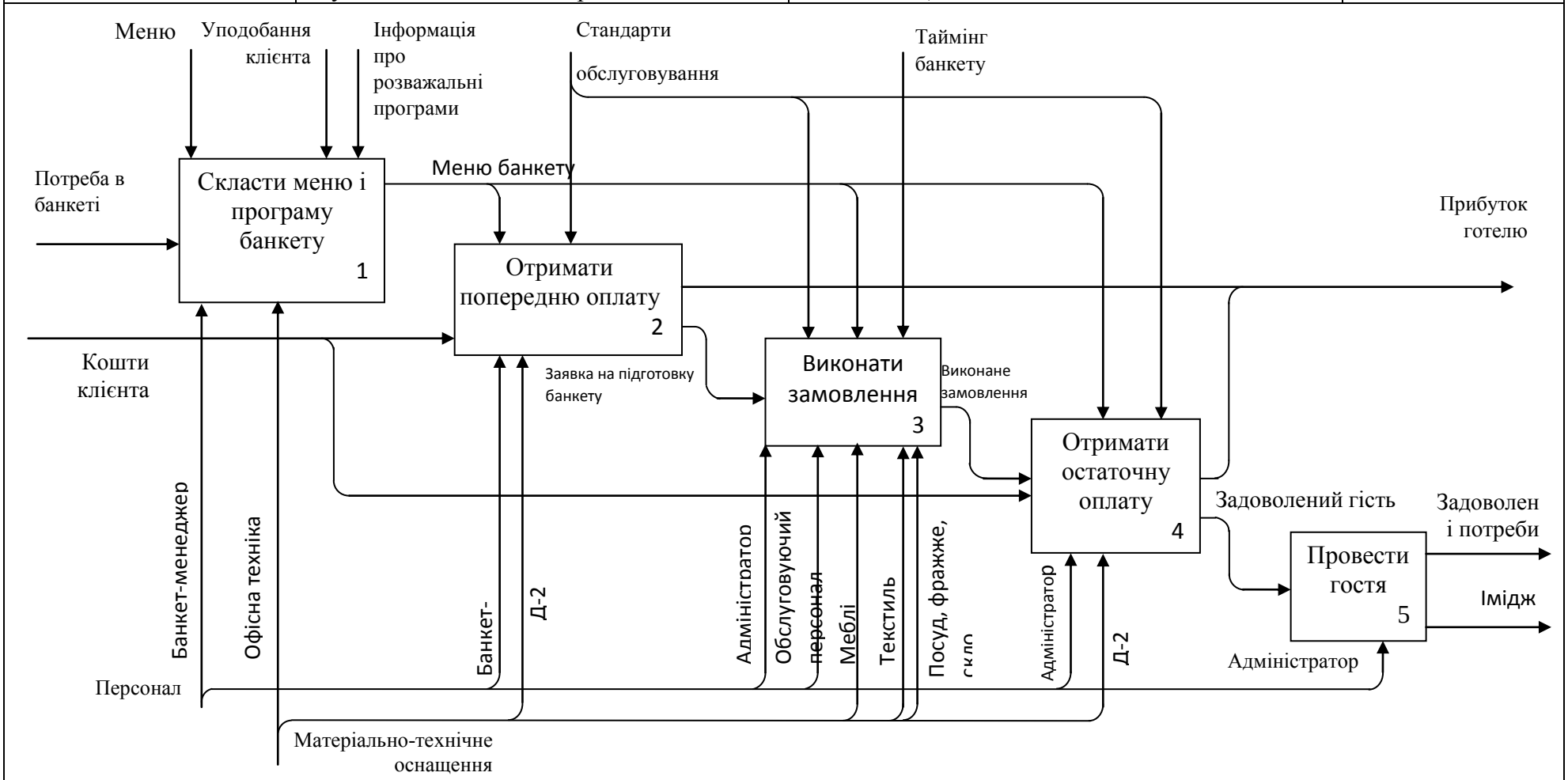
П'ята функція, "прощання з гостем", є завершальним етапом, який формує остаточне враження у гостя про якість наданої послуги. За цю функцію відповідає менеджер. Результат - задоволеність споживачів, діловий імідж та прибуток готелю.

При необхідності кожну з п’яти функцій можливо обговорити більш докладно.

Для більш детальної моделяції ми обрали функціональний блок «виконання замовлення».

Результатом моделяції наведені на рисунку 3.10.

Використовується:	АВТОР: Дата: ПРОЕКТ: Зауваження: Версія:	РОБОЧА ВЕРСІЯ: Дата ПРОЕКТ: РЕКОМЕНДОВАНО: ПУБЛІКАЦІЯ:	КОНТЕКСТ ТОР



Вузол: А0	Заголовок: Організувати банкет	Номер

Рисунок 3.9. Дочірня схема поверхневого рівня процесу надавання послуги «організування бенкету»

Процес "виконання замовлення" складається з 5 дій: 1 - розмістити меблі в залі; 2 - засервірувати стол; 3 - зустріч з гостями; 4 - обслужити бенкет; 5 - прибирати зі столу.

За весь процес відповідають менеджер, адміністратор, бармен, офіціанти та допоміжний персонал. Під час першої операції потрібна заявка на підготовку бенкету з відповідними матеріалами та технічним обладнанням.

Хід другої операції регулюється стандартами обслуговування та банкетним меню. Під час другої операції потрібні відповідні матеріали та технічне обладнання (посуд, скло), текстиль. Контроль за процесом належить офіціантам. Результатом процесу є сервірування столу.

За третю операцію відповідають менеджер і адміністратор. Він регулює стандарти обслуговування. Виходом є початок застілля.

Курс четвертої операції організований за банкетним меню, стандартами обслуговування, термінами проведення банкетів. За операцію відповідають менеджер, офіціанти та бармен. Виходом є проведене замовлення.

Офіціанти та персонал відповідають за п’яту операцію. Стандарти послуг регулюють процес. Вихід - використаний посуд та текстиль.

Таким чином, під час огляду літератури було встановлено, що моделювання бізнес-процесів дозволяє проводити всебічне аналізування, розглядає його з усіх боків, визначає поточні проблеми та можливості вирішення проблеми організації та забезпечує основу для стійкого функціонування та розвитку компанії.

Немає даних щодо функціонального моделювання процесу надання послуг у готельному бізнесі, що визначає доцільність написання дослідження.

Процес надавання додаткових послуг готельного бізнесу оформлений у вигляді графічної моделі.

Сучасна методологія функціонального моделювання IDEF0 була використана для розробки моделі бізнес-процесу для надання послуги "організація банкетів".

Моделювання процесу «ЯК Є» здійснюється за допомогою схем різних рівнів деталізації: контекстні таблиці, діаграми підпроцесів, схеми першого, другого рівнів.

Функціональна моделяція надавання додаткових послуг готельної компанії дозволило визначити напрямки вдосконалення відділу харчування готелю та поліпшити якість послуг.

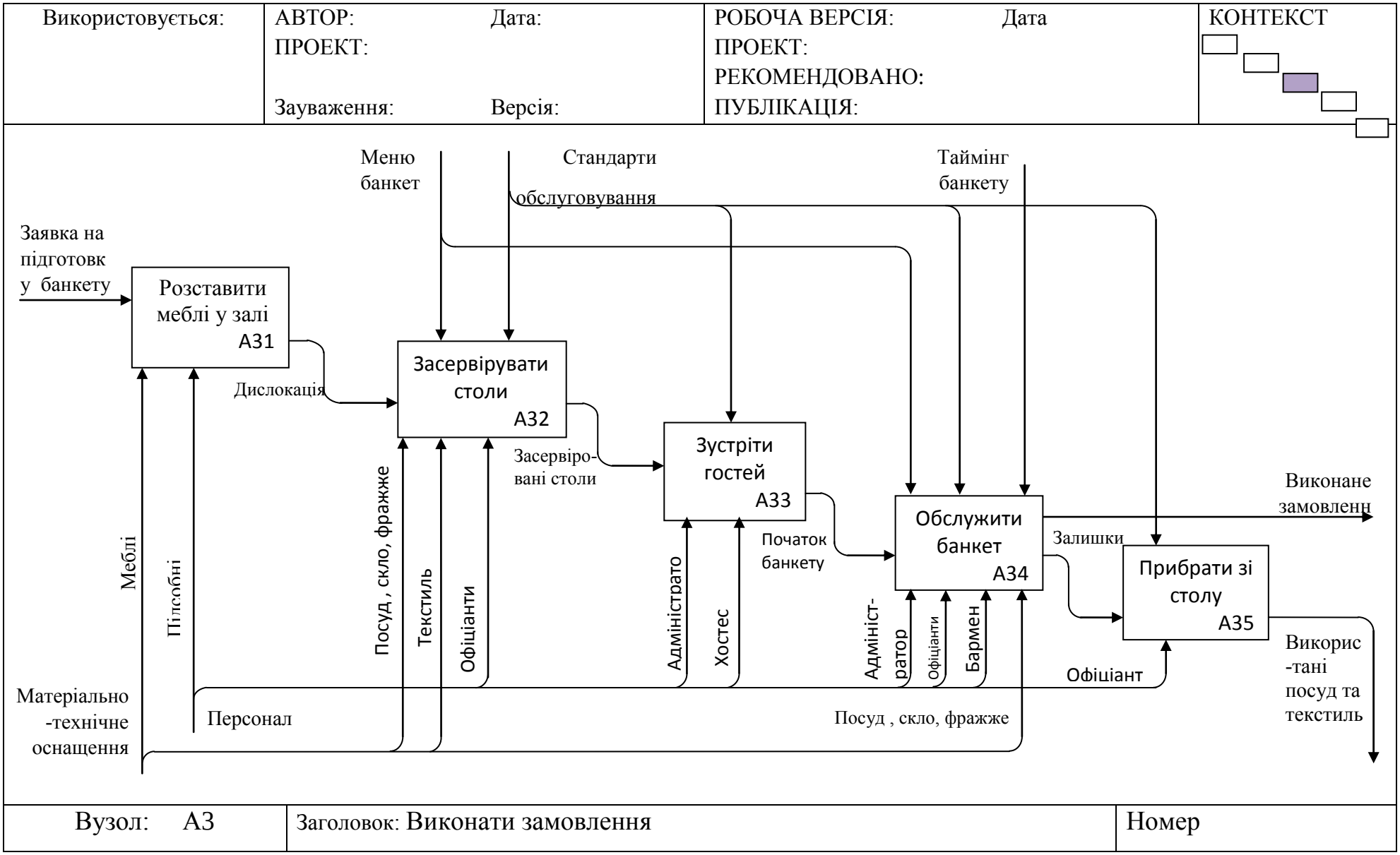


Рисунок 3.10. Дочірня схема процесу «виконання замовлення»

Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 9001:2009 «Система управління якістю». ДПНДІ «Система» Держстандарту України, 2009.
2. Калита Т.П. Процессный поход – что сделать, чтобы он стал реальностью в организации. *Das Managment.* 2010. №10. С.30-42.
3. Новак К. А. Поняття про бізнес-процес. Етапи та методи математичного моделювання бізнес-процесів. Київ, 2007. 20 с.
4. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: РИА «Стандарты и качество». 2004. 408 с.
5. Давид А. Марка. Методология структурного анализа и проектирования SADT. МакГоуэп. М., 2007. 278 с.
6. Конверський А.Є. Логіка. К.: 2004. 305 с.
7. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Манн, Иванов и Фербер. 2011. 288с.
8. Нескуба А. В. Структурно-функціональне моделювання процесу управління кредитним ризиком за операціями агрокредитування [Електронний ресурс]: http://repository.hneu.edu.ua/jspui /bitstream/
9. Михайлець А.В. Структурно-функціональне моделювання процесу управління грошовими потоками підприємства. *Управління розвитком.* 2011. №23(120). С.52-55.
10. Білецька М.В. Стимулювання інноваційної діяльності підприємств.*Управління розвитком.* №1(141). 2013. С.51-53.
11. Василенко Ю.В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу. *Управління розвитком*. №1(141). 2013. С.91-94.
12. Криворучко А. Функціональна модель управління витратами на персонал. *Ефективність державного управління*. №28. 2011. С.337-342.
13. Крамська М.Г. Інноваційний розвиток підприємства. *Управління розвитком*. №2(142). 2013. С.43-44.
14. Толокнєєва А.Б. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Управління розвитком*. №2(142). 2013. С.138-141.
15. Копа М.В. Структурно-функціональне моделювання антикризового управління підприємством за допомогою CASE-засобу BPwin. *Управління розвитком.* №23(120). 2011. С.49-52
16. Шатілов О. В. Моделювання процесу управління стратегічною гнучкістю підприємства ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ [Електронний ресурс]: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1729
17. Степаненко С.М. Методология функционального моделирования процессов, предусмотренных в стандартах организации. *Авиационно-космическая техника и технология*. №7(64). 2009. С.132-135.
18. Чалый С.Ф. Разработка типовой модели бизнес-процесов предприятия общественного питания. *Системи обробки інформації*. 2006. Вип.6. С. 189-197.
19. Kovtunenko K. V. Features of the intellectual resources structure in forming intellectualcapital. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 2013. №1(6). С. 76-81.
20. Структурне моделювання інформаційних систем: Методичні вказівки до виконання лабораторних робіт для студентів спеціальності 6.080400 «Інформаційні управляючі системи і технології» напряму 0804 «Комп‘ютерні науки» денної і заочної форм навчання. Укл.: К. НУХТ. 2010. 26 с.
21. Плетнева Н. Функциональное моделирование процесса внутреннего аудита в системе менеджмента качества машиностроительного предприятия. *Менеджмент качества.* 2012. №3. С. 30-40.

22. Ковальов С.М. Секрети успішних підприємств: бізнес-процеси і організаційна структура. М.:Бітек, 2012. 516 с.

23. Ковальов С.М. Опис бізнес-процесів – до вершин майстерності. *Консультант директора.* №10. 2004.

24. Дворніков А.Н. IDEF0 як інструмент моделювання процесів. *Авант Партнер.* № 22 (79). 2005.

25. Свірідов С. IDEF0: функціональне моделювання ділових процесів - [Електронний ресурс]. http://www.trizminsk.org/r/430002.htm

26. Топольник, В.Г. Моделирование инновационных процессов: учебное пособие для студ. спец. 8.14010101 «Гостиничное и ресторанное дело» днев. формы обучения. Донецк:ДонНУЭТ. 2012. 88с.

27. Витьям Г. 8 тенденций гостиничной индустрии в 2012 году. *Гостиничный и ресторанный бизнес.* 2012. №1. С.20-23.

4. БАЗИСНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЗА РАХУНОК ВЗАЄМОДІЇ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ ТА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Клєвцов Євгеній

В наші дні туризм являє собою один з найбільш популярний видом культурного відпочинку. Практично кожна людина в наш час подорожує між містами, країнами або континентами з метою отримання нових емоцій, вражень, досвіду, знань тощо.

З початку другої половини XX століття кількість подорожей громадянами стрімко збільшилась. Відбулось це завдяки економічної, культурної та технічного розвитку, а так само удосконаленням транспортних технологій таких як пасажирські літаки і швидкі поїзди.

Крім цього, люди так само стали часто подорожувати в відрядження по роботі. Все це сумісно зумовила бурхливий розвиток готельної індустрії.

Актуальність даної тематики зумовлена тим, що через бурхливий розвиток індустрії гостинності та складну економічну ситуацію деяких країн світу, рівень попиту на послуги і товари об’єктів готельного господарювання стрімко зменшився за останнє десятиліття. За даними державної статистичної служби України на момент 2013 року кількість в’їзних туристів (іноземців) становила 270 064 чол., кількість виїзних туристів становила 1 956 662 чол., а кількість внутрішніх туристів становила 773 970 людей, а на момент 2019 року кількість іноземних туристів почала складати 86 840 людей, що на 183 224 особи менше, ніж раніше, кількість виїзних туристів, що відпочивають поза межами території України стала складати 5 524 866 людей, що на 3 568 204 особи більше, ніж у 2013 році, а кількість внутрішніх туристів склала 520 391 особа, що на 253 579 людей менше. За результатами спостереження можна зробити висновок, що туристична діяльність на території України значно знизилася, станом на 2019 рік кількість відпочиваючих на території України зменшилась на 436 803 особи менше, ніж у 2013 році [1]. Причиною тому стала складна політична, економічна та соціальна ситуація на території України.

Багато закладів гостинності втратили значну частку контингенту, громадяни віддають перевагу відпочинку за кордоном, тим самим залишаючи українські об’єкти готельного бізнесу без прибутку – основного джерела коштів для повноцінної роботи готельних підприємств. На даний час пропозиція перевищує попит, що пов’язано як із складною політичною ситуацією на сході України, так і через введення карантинних обмежень через пандемію з початку 2020 року. Все це спричиняє боротьбу за виживання закладів гостинності та викликає таке явище як - конкуренція на ринку гостинності. На сьогоднішній час велика кількість об’єктів готельного господарювання стає банкротами та ліквідуються. У таких умовах для виживання закладам гостинності необхідно розробляти нові стратегії розвитку свого підприємства, внесення змін у маркетингову політику об’єкту господарювання, збільшення рівня якості

послугам і товарам, що пропонуються споживачеві. Дана робота розглядає у собі конкурентоспроможність, конкурентні переваги, механізм формування конкурентних переваг (КП), можливі стратегії розвитку об’єкту готельного господарювання, формування механізму отримання КП на ринку тощо. Межею виживання готелю можна вважати 40% його завантаженості.

Готельна індустрія, як вид економічної діяльності, включає надання готельних послуг і організацію за оплату короткотермінового проживання в готелях, кемпінгах, мотелях і інших можливих приміщеннях для проживання із отриманням можливого прибутку.

Готель - це підприємство, яке надає громадянам комплекс послуг поза межами їх оселі, найважливішими серед яких є послуги розміщення та харчування. Однак, як зазначалося, сучасні готелі, що обслуговують туристів, практично стають повно сервісними готелями. Крім обов'язкових послуг (розміщення, харчування), які іноді називають "основні послуги”, вони надають цілий комплекс різних послуг, які називають “додаткові послуги”, наприклад прання, надання послуг саун, перукарень, масажних кабінетів, конференц-залів, прокат автомобілів.

Для сучасних середніх і великих туристичних комплексів (туристичних готелів, повносервісних готелів) із середнім та високим рівнем комфортабельності характерна наявність величезного переліку додаткових послуг, які можна назвати “місце у місті сучасного проживання”: бар, ресторан, кафе, буфет, пивний бар, коктейль-бар, фітобар, продуктовий і сувенірний магазини, торговельні автомати, дискотека, нічний клуб, салон краси, чищення взуття, зал гральних автоматів, більярдна, кегельбан, ліфт, медпункт, камера зберігання та ін. У розвинутих країнах послуги є основним об'єктом товарно-грошових відносин, набувають усе більшого значення в усіх сферах економіки, соціально-культурного життя суспільства [2].

Готель, як об’єкт господарювання, ставить перед собою ціль отримання максимального можливого прибутку для свого повноцінного функціонування, такого ефекту можна досягти лише сформувавши чітку стратегію роботи закладу гостинності.

Формування стратегії – це організаційно-технологічний процес, який розширює контури стратегії економічної діяльності підприємства.

Механізм цього процесу полягає в співвіднесенні цілей, завдань, засобів і ресурсів, необхідних для їх досягнення та вирішення зі структурою плану господарсько-економічної діяльності готельного підприємства, його реагування на трансформації в регіональному споживчому ринку з метою зміни асортименту, структури, ціни, кількості та якості вироблених продуктів і послуг, що надаються [3].

У процесі роботи готельного господарства постійно здійснюється обіг грошових коштів за правилами ринку надання послуг, основною метою якого є отримання фінансової вигоди за рахунок споживача, надаючи йому послуги, що передбачені готелем, основними із яких є надання тимчасового житла,

обслуговування номеру та надання послуг харчування. Ці декілька факторів формують основну діяльність та дохід із роботи готельного господарства.

В результаті об'єднання наведених категорій послуг, а також таких чинників підприємництва (праці, капіталу, природних ресурсів) у проводиться готельний продукт, який стає товаром за умови його реалізації споживачеві.

Розробка і здійснення єдиної фінансової політики займають істотне місце в загальному механізмі управління готелем. Роль фінансової політики в централізованому управлінні готелем визначається тим, що вона торкається всіх сторін його економічної діяльності: маркетингу, надання послуг, матеріально-технічного постачання, збуту – і відбиває в концентрованому вигляді вплив численних внутрішніх і зовнішніх факторів. У рамках єдиної фінансової політики, що розроблюється на вищому рівні управління, визначаються джерела фінансових ресурсів та їхній розподіл усередині готелю.

Для аналізу ефективності управління фінансовою діяльністю готелю у сучасних умовах необхідне впровадження та застосування нових методів і аналітичних підходів до оцінки економічного стану готелю в цілому, а також для вироблення стратегічних рішень в умовах невизначеності, ризику і неповноти інформації [2].

Результативність є свідченням того, що готель надає потрібні послуги, на які є попит, а ефективність - це наслідок того, що ці послуги правильно продаються. Ефективність можна виміряти і виразити кількісно. Результативністю є різниця між доходами і витратами, вона може бути позитивною, тобто діяльність готелю приносить прибуток, у зворотному випадку – збиток.

Глобальні зміни, що відбуваються в світовій економіці, обумовлюють нову роль готельного бізнесу, яка полягає у впливі як на економічні, так і на соціальні процеси в суспільстві. На частку готельної галузі в світі припадає не менше 6% сукупного валового національного продукту. На європейські країни від готельного бізнесу приходиться до 43% доходу. Це положення забезпечує бізнесу потенціал для стійкого розвитку.

Аналізуючи тенденцію розвитку готельного господарства України, можна відзначити, що конкурентоздатність вітчизняних підприємств готельного господарства з року в рік знижується порівняно з європейськими та азіатськими підприємствами туристичних та рекреаційних зон.

Турбулентність економічних процесів, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі України, ускладнюють діяльність підприємств готельного бізнесу і знижують її результативність [3].

Виходячи із даних нам факторів можна зробити висновок, що головний прибуток для готелю складають громадяни, що користуються послугами готелю та являються головним показником рентабельності. За маркетинговим законом, що сформував Джон Мейнард Кейнс наступним висловлюванням: «Попит надає пропозицію», можна зробити висновок, що ніж більше споживачів – тим більше послуг може надати готель, що в свою чергу є ядром фінансової прибутковості готелю. Користуючись такими висновками для

збільшення рентабельності готелю підприємці намагаються збільшити кількість своїх споживачів. Для цього користуються різними маркетинговими засобами, використовують ЗМІ для рекламування підприємства (телебачення, радіо та ін.), проводять акції (знижки подарунки та ін.), запрошують відомих та знакових людей та інші засоби, що можуть збільшити відомість закладу серед потенційних споживачів. В умовах боротьби за збільшення кількості споживачів послуг на ринку неодмінно з'являється конкуренція.

Конкуренція являє собою важливий елемент механізму саморегулювання ринкової економіки і водночас це конкретна форма її функціонування. У перекладі з латинської мови це слово означає «сходитися», «стикатися». Конкуренція — це економічне суперництво між відокремленими підприємствами, що виробляють товар або надають послуги, за задоволення власних інтересів і потреб, вигідні умови збуту товарів і послуг з метою одержання найбільшого можливого прибутку, а також спроби підприємців власними діями впливати на загальні умови реалізації товарів або послуг на ринку і стимулювати виробництво та покращувати якість необхідної споживачеві продукції. Також конкуренція одночасно являє собою економічний механізм для регулювання пропорції виробництва відповідної продукції (товарів, послуг, експлуатації), покращення їх якості. Конкуренція виступає як зовнішній фактор-каталізатор для суб'єктів господарювання, а також продуктивна сила, що спонукає підприємства і людей підвищувати продуктивність праці, знижувати витрати на виробництва, прискорювати темпи науково-технічного прогресу, проводити організаційні та структурні зміни і покращення в економіці ринку [4].

Вивчення особливостей досягнення конкурентоспроможності підприємствами, в тому числі об'єктами ресторанного господарства, залишається незмінно актуальним поняттям оскільки, за умов глобалізації та євроінтеграції національної економіки, вимоги до діяльності підприємств змінюються і для того, щоб ефективно працювати та бути конкурентоздатними у своїй сфері господарювання, підприємствам необхідно вчасно реагувати на зміни та пристосовуватися до нових умов, які диктує ринок. Зазначена обставина визначає необхідність створення керованого механізму управління конкурентоспроможністю фірм на противагу впровадженню окремих стихійно обумовлених заходів з цією метою.

В умовах ринкової економіки для підприємства є важливою не тільки стабільна, безперебійна робота та виконання планових завдань, але й можливості розвитку та вдосконалення, характеристики гнучкості управління та адаптивності всіх аспектів діяльності до мінливих вимог споживачів, а також соціальна активність - як особливий виклик сьогодення [5].

Ринок готельних послуг відрізняється високим рівнем конкуренції поряд з ринком туристичних послуг. Конкурентоспроможність в сучасних ринкових умовах розглядається з точки зору споживачів, тому маркетингова діяльність є важливим етапом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Саме в завдання маркетингу входить аналіз ситуації на ринку, визначення

конкурентного положення і розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В умовах високої конкуренції підприємці та суб'єкти господарювання з метою отримання найбільшого можливого прибутку прагнуть збільшити свою конкурентоспроможність на ринку створюючи або здобуваючи для себе конкурентні переваги що являють собою сукупність характеристик, властивостей товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами. Ці характеристики (атрибути) можуть бути найрізноманітнішими й відносяться як до самого товару (базової послуги), так і до додаткових послуг, що супроводжують базову, до форм виробництва, збуту або продаж.

У спеціальній маркетинговій літературі, як правило, наводять такі три вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб вважатись стратегічними факторами успіху:

– базуватись на можливостях і ресурсах підприємства, які повинні бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами і які важко чи неможливо імітувати;

– забезпечувати протягом тривалого часу унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами;

– задовольняти специфічні потреби клієнтів, тобто давати релевантну вигоду для даної цільової групи споживачів [6].

Філіп Котлер вважає джерелом конкурентних переваг підприємства його відмінні особливості. Майкл Портер наголошує на тому, що джерело конкурентної переваги підприємства полягає у способі, яким її види діяльності виконуються і посилюють один одного. Для того щоб забезпечити їх удале співіснування, потрібна чітка стратегія. Стратегічний вибір видів діяльності слугує фундаментом не тільки конкурентної переваги, а й стійкості цієї переваги. До основних джерел стійкої конкурентної переваги М. Портер відносить: унікальну конкурентну позицію підприємства; ретельно підібрану систему видів діяльності; ставлення до конкурентів (компроміси, співробітництво тощо); визначення ключових факторів успіху [7].

Усі конкурентні переваги поділяються на дві групи:

1) переваги нижчого порядку. Вони базуються на вартості або доступності факторів виробництва, ресурсному забезпеченні. Конкурентні переваги цього класу, як правило, не є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства. За певних умов вони можуть бути легко відтворені конкурентами з відносно невеликими витратами у стислий термін і не гарантують стабільного стану на ринку;

2) переваги вищого порядку є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства і, як правило, пов'язані зі значними витратами, не можуть бути відтворені за короткий термін. Значення переваг вищого порядку полягає в тому, що вони не тільки дають змогу підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, а й забезпечують можливість збереження на тривалий період часу досягнутих конкурентних позицій [8].

Найтиповішими причинами інновацій, які можуть дати конкурентні переваги певному підприємству, є:

− зміни у законодавстві або в політиці уряду;

− поява нових технологій;

− нові запити покупців;

− поява нового сегмента галузі;

− зміна вартості виробництва;

− поява нових компонентів виробництва.

Аналіз набору конкурентних переваг передбачає доцільність формування і дослідження усього комплексу потенційних конкурентних переваг, які можливі для використання підприємством, що працює в певній галузі. Для досягнення запланованих конкурентних переваг необхідна адаптована до сучасних умов система критеріїв їх забезпечення [8].

Методику формування конкурентних переваг у своїй науковій праці надали Іванов Ю. Б. та Іванова О. Ю., вони описали цей процес отримання як механізм формування нових конкурентних переваг, що базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства й факторів, які формують його ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення тощо). Прийняття рішення про формування нової конкурентної переваги відбувається у процесі моніторингу конкурентних переваг, коли виникає необхідність перекривання застарілих конкурентних переваг і тих, що перебувають на стадії спаду, новими, більш ефективними і стійкими та виявлення можливих нових конкурентних переваг з урахуванням попиту та умов функціонування ринку.

На підготовчому етапі йде процес аналізу інформації, що необхідна для формування нових конкурентних переваг, отриманої у процесі моніторингу.

Система інформації для створення нових конкурентних переваг за результатами моніторингу включає:

- інформацію про життєві цикли конкурентних переваг, що дозволяє виявити момент необхідності впровадження нової конкурентної переваги в тому випадку, якщо одна з існуючих вже зжила себе, перебуває в стадії спаду й не підлягає відновленню;
- інформацію про наявні ринкові вимоги, що враховують побажання споживачів. Дана інформація вкрай важлива для підприємства, тому що споживачі в умовах ринкової економіки диктують свої умови, й виграє в конкурентній боротьбі те підприємство, що максимально враховує запити споживачів;
- інформацію про конкурентні переваги підприємств-конкурентів і їх слабкі місця, що дає можливість підприємству приймати рішення щодо створення нових конкурентних переваг, які ще не задіяні конкурентами, й про можливість створення таких конкурентних переваг, за допомогою яких можна натискати на конкурентів, послабляючи тим самим їх конкурентні позиції.

Наступним кроком при проведенні підготовчого етапу є виявлення нових конкурентних переваг на базі аналізу отриманої інформації й зіставлення їх з можливостями підприємства.

Третім кроком у рамках підготовчого етапу виступає обґрунтування рішення про формування переліку нових конкурентних переваг.

Даний перелік формується зі всіх можливих конкурентних переваг з урахуванням їх рейтингу за значущістю для підприємства та одержуваною ефективністю й стійкістю у випадку їх реалізації та відповідності конкурентній стратегії.

На проєктному етапі обґрунтовуються вимоги, що висуваються до конкурентної переваги, а саме: показники ефективності й стійкості повинні попадати в найбільш сприятливий інтервал. Розробляється проєкт нової конкурентної переваги, де вказуються всі задіяні фахівці підприємства і їх функції у процесі формування нових конкурентних переваг. Потім проводиться оцінка очікуваної ефективності й стійкості нових конкурентних переваг у рамках проєкту.

Виявити, чи відповідає нова конкурентна перевага можливостям підприємства, дозволяє вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища, при якому виявляються сильні і слабкі сторони та можливості підприємства.

Відповідність конкурентній стратегії визначається шляхом аналізу.

Слід вважати справедливою тезу про те, що сила конкурентної боротьби повинна відбиватися у конкурентній стратегії, результатом якої має стати реалізація наявних конкурентних переваг підприємства та досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Тому у кожному напрямку діяльності і відповідно до обраної конкурентної стратегії підприємству слід створити вирішальну довготривалу і захищену систему конкурентних переваг. Для забезпечення конкурентної переваги підприємства ставлять різні завдання, які визначають їх стратегію. При цьому вони керуються такими критеріями: переваги підприємства порівняно з конкурентами, можливість підтримки цієї переваги протягом тривалого часу за наявності ключових факторів успіху.

При аналізі взаємозв’язку конкурентних переваг і конкурентної стратегії підприємства слід розглядати конкурентні переваги під кутом зору двох базових стратегій, запропонованих Майклом Портером, оскільки з погляду фокусування значення має не стільки характер, скільки інтенсивність конкретної переваги (тобто ступінь відмінності за певним критерієм від аналогічних характеристик конкурентів) [9].

Якщо абстрагуватися та використовувати теорію формування конкурентних переваг наданою Івановим Ю. Б. та Івановою О. Ю. у галузі індустрії гостинності, можна надати більш чіткий алгоритм для об’єктів готельного господарювання для отримання нових КП.

Для закладів індустрії гостинності підготовчий етап буде складатися з аналізу необхідної інформації інших закладів готельного господарства.

До створення системи інформації також буде входити 3 пункти.

Інформація про життєві цикли конкурентних переваг включатиме до себе надання товарів та послуг від яких відмовляються інші заклади готельного бізнесу через їх нерентабельність. Як приклад до такого можна віднести наявність співаків або міні-театру, такі послуги користувалися раніше великою популярністю, але зрештою втратили інтерес у публіки. Вони або модернізуються та оновлюються, або утилізують. А також слідкування за сучасними трендами, що викликають інтерес у клієнтів.

Наявність інформації про наявні вимоги споживачів та клієнтів, що висловлюють свої побажання. Таку інформацію можна отримати проводячи соціологічні опитування, у першу чергу опитувати необхідно постійних клієнтів, оскільки вони більш свідомі як користувачі.

Наявність інформації про конкурентні переваги інших закладів готельно-ресторанного бізнесу та їх слабкі місця. Ця інформація необхідна для раціонального її використання. Сильні місця можна за необхідністю використовувати у своєму закладі гостинності, а слабкі місця аналізувати, для уникнення такого результату, до прикладу можна віднести погану кухню, обмежений вибір товарів бару та ін.

На підготовчому етапі проаналізувавши слабкі та сильні місця інших закладів гостинності необхідно сформувати теорію розвитку для покращення об'єкту господарювання із урахуванням можливостей підприємства. Така методика необхідна для уникнення помилок при наступних етапах.

Для проєктного етапу необхідно обґрунтувати вимоги для можливих змін для отримання кожної конкретної конкурентної переваги. До можливих вимог можна віднести наявність вільного місця у закладі, наявність іншого матеріально-технічного забезпечення та інше. При наявності необхідних засобів потрібно розробити проєкт конкурентної переваги та вказати всіх необхідних співпрацівників, їх функції у такому процесі. Після проведення якого необхідно провести оцінку даної переваги, та зрівняти прибуток та витрати від даної КП для визначення раціональності її використання.

Порядок формування нових конкурентних переваг, базуючись на методиці Іванова Ю. Б. та Іванової О. Ю., наведено на рис.4.1.

На думку Дж. Р. Уокера, індустрія гостинності об’єднує туризм, готельний та ресторанний бізнес, громадське харчування, відпочинок і розваги, організацію конференцій і нарад. За Р. А. Браймером, індустрія гостинності є комплексним поняттям для різноманітних і численних форм підприємництва, які спеціалізуються на наданні послуг, пов’язаних з прийомом і обслуговуванням гостей.

Основні напрями індустрії гостинності: громадське харчування, розміщення, перевезення й відпочинок. З наведених визначень можна зробити узагальнення, що індустрія гостинності охоплює підприємства розміщення, громадського харчування, транспортної та культурно-розважальної сфер.

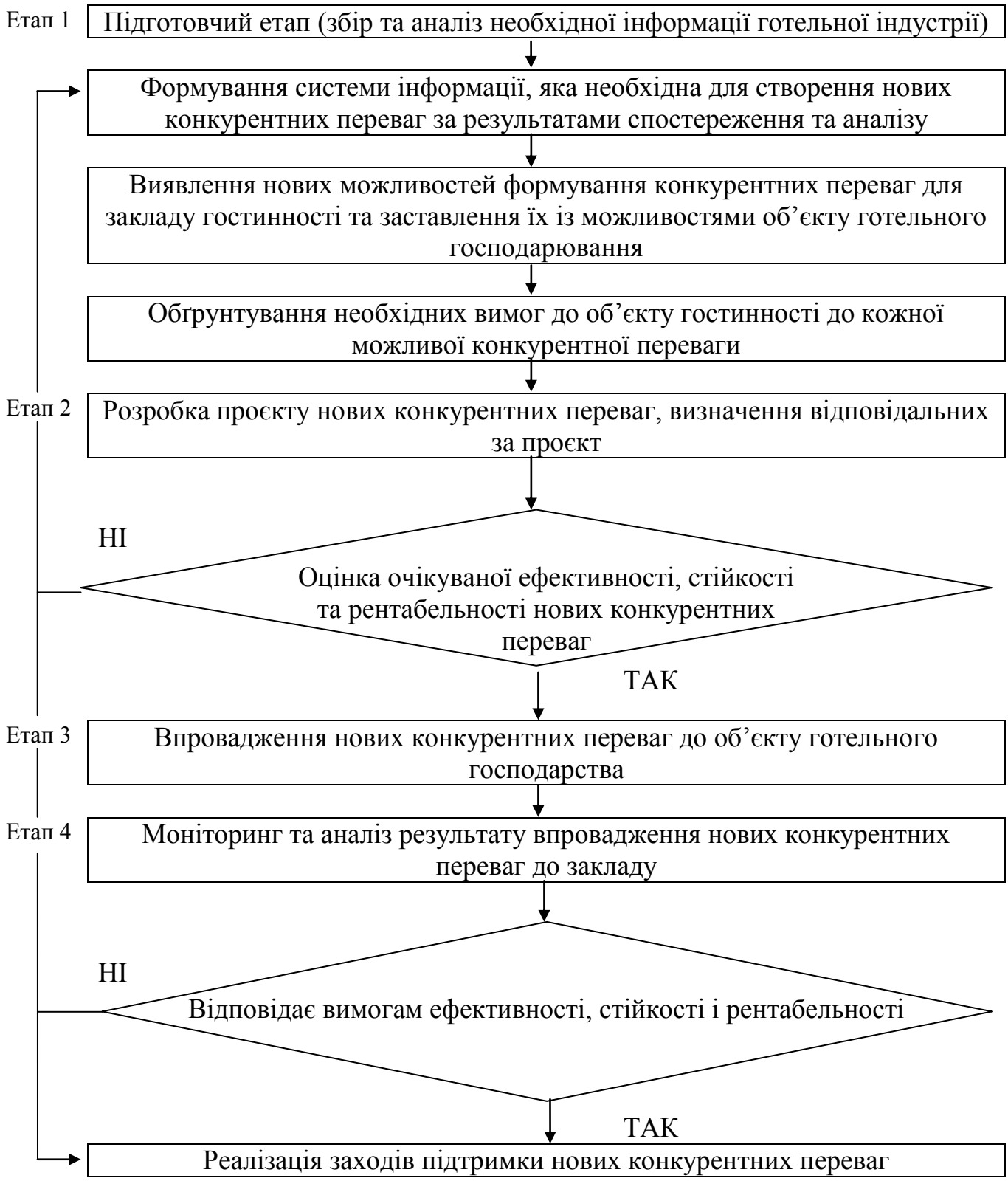


Рисунок 4.1. Алгоритм формування конкурентних переваг у гостинності
Джерело: [9]

Поняття «гостинність» означає надання комплексних послуг, яким притаманний особливий характер, що створює позитивний імідж підприємства та зумовлює «вторинний попит» на ці послуги, можна стверджувати, що на сьогодні розвинулася потужна індустрія гостинності.

Вона займає помітне місце в економіці країни, оскільки охоплює своїм впливом майже всю сферу послуг: готельне й ресторанне господарство, туристичний та транспортний бізнес, індустрію розваг тощо [10].

У фінансовій діяльності суб'єктів гостинності ресторанне господарство займає друге місце за важливістю, оскільки діяльність закладів громадського харчування (ресторану, кафе, їдальні, бару і т. д.) складає від 30% прибутку готельного господарства, що змушує підприємців приділяти високу увагу до галузі харчування при готелях.

Також заклад громадського харчування при готелі займає важливе місце для споживачів, оскільки кухня надає великий вплив на споживача, що в свою чергу також впливає на потік клієнтів для готелю, якщо кухня була добре оцінена гостем готелю збільшується вірогідність того, що він знову звернеться за послугами до готелю і стане його постійним клієнтом. Це спричинено тим, що на споживання страв приділяється немало часу, а також сам процес харчування можна віднести до групи послуг проведення дозвілля.

Обслуговування клієнтів закладу гостинності - є основним завданням подібного закладу ресторанного господарства. Тому якщо політика закладу передбачає окрім, обслуговування клієнтів закладу гостинности, роботу зі сторонніми споживачами, то для них рекомендовано спроєктувати окремий вхід, який буде краще видно з вулиці, а в ідеалі - і окреме приміщення для обслуговування. Основна частина закладів ресторанного господарства обслуговує тільки клієнтів готелю в період часу з 6 до 11 ранку. А після також і окремих споживачів. При цьому подібні підприємства громадського харчування часто входять в число найбільш дорогих закладів ресторанного господарства в місті.

Заклади ресторанного господарства при готелі розташовують у різних місцях: нарізних поверхах споруди; на даху; у вигляді літнього внутрішнього подвір'я, зимового саду чи оранжереї (система замкненого простору) тощо.

Наявність кафе при готелі не обов'язкова, але більшість готелів мають поряд з рестораном невелике кафе, завдяки якому розширюється асортимент десертних страв, напоїв та інших виробів кулінарного та кондитерського спрямування; пропонують метод самообслуговування, що влаштовує споживачів, обмежених у часі на користування послугами закладів ресторанного господарства [11].

Для готельного комплексу наявність закладу громадського харчування у своїй структурі можна вважати перевагою, оскільки проживаючі там громадяни із більшою вірогідністю стануть звертатися за послугами харчування саме до їх ресторану, кафе, їдальні і т. д. через зручнішу комунікацію з даним закладом. Зручність у комунікації надає територіальне розташування закладу громадського харчування, що надає можливість клієнтам готелю швидко

опинитися у даному закладі для заощадження власного часу, а також можливість доставки страв та напоїв до номеру, що підходить людям, які мають обмежений час на процес харчування, або особам, що уникають великого скупчення людей. У сучасних реаліях існує багато людей, що особливо турботливо становляться до власного простору, такі особливості проживаючих на території готелю спонукають їх саме до доставки їжі до номеру, що в повній мірі може забезпечити заклад громадського харчування який входить до структури готельного комплексу. Даний фактор збільшує потенціальну базу споживачів, що є важливішим фактором у становленні конкурентних переваг, а також в свою чергу збільшує прибутковість закладу громадського харчування та комплексу в цілому надаючи готелю додаткові переваги збільшуючи його конкурентоспроможність на ринку.

У процесі комплексного обслуговування туристів заклади ресторанного господарства відіграють особливо важливу роль і набувають специфічних рис, що дозволяє вважати цей вид господарської діяльності важливою складовою індустрії туризму.

Характерною особливістю діяльності закладів ресторанного господарства є поєднання чотирьох складових:

- виробництво;
- розподіл;
- обмін;
- споживання.

Заклади ресторанного господарства надають споживачам (туристам), які перебувають на підприємстві готельного господарства, комплекс послуг:

- сніданок;
- обід послуги харчування
- вечеря;
- послуги дозвілля

Для кожної категорії споживачів потрібні особливі методи, прийоми обслуговування. Організація відпочинку та розваг є однією із основних функцій закладів ресторанного господарства.

Заклади ресторанного господарства обслуговують різноманітний контингент туристів: вітчизняних та іноземних, організованих і туристів-індивідуалів. Відповідно вони сприяють активізації розвитку всіх видів туризму, створюють умови для «експорту» послуг і валютних надходжень.

У ресторанному господарстві зосереджена значна частина матеріально-технічної бази туризму. Від рівня розвитку матеріально-технічної бази підприємств ресторанного господарства залежить ступінь комплексного обслуговування та задоволення потреб споживачів [12].

М. Рябенька у своїй науковій роботі пропонує наступне вирішення проблеми надання якісного обслуговування. Проблему надання якісного обслуговування в готелі можна вирішити кількома способами. Перший напрям – американська модель інтернаціоналізації. У сучасній індустрії туризму мандрівник має можливість вибирати з безлічі підприємств, отримуючи якісне і

різноманітне обслуговування там, де він вважає за потрібне. На вибір часто впливає можливість отримання гарантованого рівня сервісу без «будь-яких сюрпризів». Сьогодні лідерами такої гарантованої інтернаціональної системи якості є готельні ланцюги.

Другий напрям зі створення якісних послуг використовується переважно незалежними підприємствами сфери туризму. Основу його становить чітке дотримання параметрів комфортності, які вироблені практикою турбізнесу й є універсальними як для готелю, так і для роботи підприємства харчування або туристської фірми.

У міжнародній практиці існує два найпопулярніших підходи до визначення якості обслуговування. Перший – визначення якості обслуговування на основі оцінки корисних властивостей і характерних особливостей процесу надання послуг: інформація щодо точного уявлення про особливості та властивості наданих послуг, які викликають задоволення споживачів, є засобом виміру рівня якості. Щодо іншого підходу до визначення якості обслуговування, то це оцінка недоліків у процесі обслуговування клієнтів. Відсутність недоліків – головний шлях досягнення високого рівня якості.

Незалежно від зусиль закладу навіть у найкраще спроєктованому й організованому закладі готельно-ресторанного господарства може з’явитися клієнт, незадоволений його послугами, тому провідною ідеєю управління якістю є орієнтація на клієнта, повне забезпечення його вимог [13].

Організація відпочинку і розваг - одна з основних функцій ресторану. Мета рекреаційно-розважальної діяльності полягає у підвищенні емоційного тонусу, зняття втоми, відновлення і розвиток психофізичних, фізичних й інтелектуальних даних гостей. Від відвідання ресторану гість повинен отримати позитивні емоції і враження [14].

Оскільки ресторанне господарство, що розташовується на території закладу гостинності надає великий вплив на клієнтів готелю та інших споживачів, надає, окрім послуг харчування, додаткові послуги проведення дозвілля для підвищення рентабельності готелю може бути рекомендовано проведення акцій для проживаючих гостей, це збільшує вірогідність його повторним зверненням за використанням послуг готелю. До таких акцій можна віднести створення системи знижок для постійних клієнтів, подарункова страва або напій та ін.

Ціна - єдиний елемент маркетинг-міксу, який виробляє дохід. Всі інші представляють витрати (витрати). Деякі експерти оцінюють ціноутворення та цінову конкуренцію як найбільш важливу проблему, що стоїть перед відповідальними особами служб маркетингу. Ціноутворення зрозуміле менш інших складових частин маркетингу, але все ж ціноутворення в умовах нерегульованого ринку підвладне контролю. Зміну цін часто проводять без належного аналізу. Найбільш типові помилки у ціноутворенні пов'язані з занадто великою орієнтацією на витрати, а також з тим, що ціни не переглядаються, щоб відображати ринкові зміни. Так само погані ті ціни, які не

враховують інші складові маркетинг-міксу, і ціни, які недостатньо варіюються, щоб диференціювати різні види товару і сегменти ринку. Помилка в ціновій політиці може вести до невдачі всього бізнесу, навіть коли усі інші його елементи функціонують нормально [15].

Оскільки бюджет у готелю та ресторану при готелі спільний, це дає змогу підприємцям регулювати фінансову діяльність закладу, для збільшення задоволення клієнтів за допомогою проведення подібних акцій, а також для сезонних готелів знижувати ціни страв на певний період часу для того, щоб залучили як можна більше сезонних туристів, тим самим знижуючи потенціальний прибуток від закладу харчування надаючи перевагу для збільшення прибутку від проживання. Така система теоретично здатна збільшити потік гостей тим самим збільшуючи коефіцієнт корисної дії готелі готелю, що є основною причиною збільшення прибутку від усього комплексу.

Окрім проведення тимчасових або постійних акцій необхідно активно контролювати якість товарів та послуг, що надаються об'єктом господарювання. Підвищувати якість послуг, що надає персонал готелю. У закладі ресторанного господарства підвищувати якість обслуговування персоналом у торгівельних приміщеннях, а також покращувати якість товарів, що виробляються виробничим персоналом (страви, напої та ін.) за необхідністю змінювати технології приготування існуючої продукції або вводити нові види страв, що теоретично мають можливість своєю новизною зацікавити вже знайомих постійних клієнтів, тим самим підтримувати їх зацікавленість у використанні послуг готелю.

У своїй статті М. Рябенька характеризує поняття якість наступним чином:

Поняття «якість» у готельно-ресторанній індустрії має свої особливості. У найзагальнішому сенсі можна виділити три основні підходи до визначення якості послуг.

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

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

По-третє, якість повинна бути постійною. Однотипні послуги повинні надаватися багаторазово і з постійною якістю. Клієнт, який постійно відвідує один і той самий готель, не повинен бачити суттєвої різниці між послугами, наданими в перший раз і в усі наступні факти відвідування готелю [13].

Така політика в сукупності із можливим проведенням акції повинна проводитися для більш вигідного для споживача співвідношення ціна-якість. Це необхідно для того, щоб більше задовольнити його потреби.

Як приклад можна навести мережу ресторанів Victoria Station, що спеціалізувалася на приготуванні прекрасної смаженої грудинки. Справа йшла

настільки добре та успішно, що у всіх 50 ресторанах цієї мережі смажена грудинка стала фірмовою стравою. Політика керівництва була спрямована на підвищення смакових властивостей цієї страви і зниження її вартості. Було визначено оптимальну кількість днів для витримування м'яса в коптильні. Потім грудинка присмажувалася на повільному вогні так, що в ній зберігалися всі соки, і вона не підгорала. Що й казати, товар що треба. Але вподобання та інтерес відвідувачів змінювалися, і вони вже не бажали кожен раз їсти грудинку, приходячи в ресторан. Їх стали більше цікавити смажені курчата, краби і італійські спагеті. Ресторани Victoria Station навчилися прекрасно готувати грудинку, але відвідувачі втратили інтерес до цієї страв. Ці ресторани мали товарну орієнтацію, а треба б - ринкову [15].

Але клієнти також можуть надати перевагу вже знайомим товарам. У 1998 році Філіп Котлер описав теорію товарної концепції ця теорія, як і виробнича, орієнтована всередину, тобто сфокусована на виробника. Вона стверджує, що споживачі віддають перевагу знайомі товари і форми, в яких вони існують, і тому маркетинг полягає в роботі, спрямованої на вдосконалення якості цих товарів. Ця теорія випускає з уваги, що споживач у своєму прагненні до задоволення власних потреб може звернутися до абсолютно інших товарів, якщо вони задовольняють ці потреби краще. В результаті цього мотелі витісняють маленькі готелі, а гамбургери - котлету з макаронами.

Одним із маркетингових засобів збільшення популярності готелю можна вважати долучення відомих кухарів із значними досягненнями у світовій кулінарії до ресторану при готелі, оскільки кухар із високими нагородами вважається гарантом високої кухні та якісних вишуканих страв. Така популярність закладу пригорне увагу поціновувачів високої кухні, таким чином збільшив клієнтську базу. Прикладом такого маркетингового ходу є готель The Balmoral. Даний заклад має у своїй структурі ресторан Brasserie Prince, що був відкритий знаменитим шеф-кухарем Аленом Ру. Відомий шеф-кухар на той момент вже мав велику пошану у світовій кулінарії за свої досягнення, одним із яких було здобуття рестораном під його керівництвом зірок «Мішлен» - найпрестижнішою нагородою кулінарній галузі, що видається червоним гідом «Мішлен» (фр. Michelin, Le Guide Rouge) - найбільш відомий і впливовий з ресторанних рейтингів на даний момент. Завдяки його популярності серед поцінувачів високої кухні ресторан одразу отримав велику клієнтську базу і здобув таким чином конкурентну перевагу на ринку. Популярність ресторану Brasserie Prince забезпечила додаткову клієнтську базу готелю The Balmoral збільшив його конкурентоспроможність [16].

Для туристичних готельних комплексів існує також можливість додаткового залучення клієнтів за рахунок бажання туристів дізнатися більше про національну культуру різних народів за допомогою кухні. Існує багато країн світу, що славляться своєю національною кухнею, до їх числа можна віднести такі країни як: Грузія, Італія, Франція, Японія, Україна та інші. Користуючись культурним наслідком цих країн готельний комплекс має можливість скласти меню із широким асортиментом національних страв, таким

чином викликаючи інтерес у туристів, що бажають дізнатися більше про народну культуру цікавих для них країн. Для такого контингенту туристів бажано мати найбільший асортимент популярних національних страв для того, щоб викликати в них інтерес та залучити їх до свого закладу, тим самим збільшуючи свою клієнтську базу.

За результатами спостереження можна зробити висновок, що найбільш задоволені клієнти як правило повертаються повторно і можуть також викликати ефект «Сарафанного радіо» - це особлива форма маркетингу, при якій споживачі добровільно та безкоштовно рекламують заклад для своїх знайомих, тим самим заохочуючи їх також скористатися послугами даного закладу. Такого ефекту можна здобутися лише максимально задовільнивши потреби споживача. Таким чином кількість клієнтів буде збільшуватися в арифметичній або навіть геометричній прогресії. Тим самим максимально збільшуючи прибутковість підприємства у аспекті наданні послуг проживання та збільшуючи популярність готелю серед громадян.

Для збільшення популярності закладу гостинності підприємство може складати додаткові угоди. Угода за посібником Котлера Ф., Боуэна Дж., Мейкенза Дж. описана наступним чином . Угода - це маркетингова одиниця виміру. Вона полягає в обміні цінностями між сторонами. Хтось «А» передає «В» щось «Х» і отримує взамін щось «Y» в певний час в певному місці і з дотриманням певних умов. Корпорація IBM перераховує в готель Хілтон $ 200 і отримує в своє розпорядження приміщення для проведення конференції. Це класична грошова угода. Але не всі угоди пов'язані з грошима. Ресторан Anchorage може надавати безкоштовні обіди радіостанції WBUC в обмін на безкоштовну рекламу. Така угода називається бартерною. Але в будь-якому випадку угода пов'язана з наявністю принаймні двох цінностей, умови, з приводу яких досягнута домовленість, часу договору і місця договору [15].

Представниками ресурсної концепції Р. Хамелом і К. К. Прахаладом була розроблена теорія ключових компетенцій , які є основним способом досягнення и підтримки лідируючих позицій в галузі. Ключові компетенції створюються на основі знань, володіння інформацією, навичок, технологій , взаємовідносин між структурними підрозділами і репутації компанії . Особливості ключових компетенцій – ї х невідчутність, довготривалість і винятковість, що дозволяє створити безумовну конкурентну перевагу. Постійне вдосконалення і придбання нових, специфічних для компанії компетенцій є найважливішою умовою успішної стратегії , забезпечуючи доступ до безлічі ринків і створюючи бар’єри на шляху проникнення конкурентів на ринок [17].

Збільшення контингенту споживачів є основною конкурентною перевагою для підприємства на ринку.

Провідним представником ринкової концепції в теорії конкуренції визнається Майкл Портер. Йому належить одна з перших спроб систематизації основ теорії конкуренції. Суть моделі Майкла Портера може бути виражена за допомогою потрійності найважливіших аспектів конкуренції – конкурентних сил галузі, конкурентних стратегій і конкурентних переваг. Як стверджує

Портер, в будь-якій галузі інтенсивність конкуренції и очікуваний розмір прибутку визначаються взаємодією таких конкурентних сил, що формують структуру галузі: 1) загроза появи нових конкурентів; 2) загроза появи товарів-замінників; 3) здатність постачальників торгуватися; 4) здатність покупців торгуватися; 5) суперництво вже наявних конкурентів між собою.

Успіх в конкурентній боротьбі, згідно Портеру, визначається вибором стратегії конкуренції (лідерство у витратах, лідерство в диференціації і фокусування на витратах або диференціації) в залежності від ситуації в галузі. В основі конкурентної стратегії лежать конкурентні переваги, їх поглиблення і вдосконалення, які дозволяють завоювати міцні позиції на ринку і домогтися високих фінансових результатів. Безперечна важливість робіт Майкла Портера полягає в тому, що виявлення конкурентних переваг фірм і конкурентних сил галузі дозволили йому розглянути питання ефективної діяльності компанії і успіху в конкурентній боротьбі з урахуванням особливостей конкурентного (зовнішнього) середовища та внутрішніх можливостей (ресурсів) компанії.

Таким чином можна зробити висновок, що заклад ресторанного господарства, що входить до структурного підрозділу об’єкту готельного господарювання має великий потенціал для створення нових конкурентних переваг для закладу в цілому. Керуючись методикою, що була надана доктором економічних наук Івановим Юрієм Борисовичем та кандидатом економічних наук Івановою Ольгою Юріївною у існуючих умовах господарювання, можна створити нові переваги для готельно-ресторанного бізнесу. Для цього необхідно постійно проводити збір інформації, в першу чергу у постійних клієнтах, що можуть надати велику кількість інформації з точки зору клієнта. Цю інформацію необхідно систематизувати та створити алгоритм покращень у закладі громадського харчування.

До можливих покращень, що можуть бути запропоновані для споживачів, можна віднести: проведення акцій, підвищення якості страв та напоїв, введення додаткової продукції, орієнтація на широкого споживача та ін.

Після накопичення та систематизації необхідної інформації потрібно провести аналіз отриманих даних для обґрунтування можливостей закладу для покращення та зрівнянні їх до можливостей закладу (фінансових або трудових ресурсів).

Якщо можливості закладу дозволяють внести зміни у якийсь процес, або додати щось нове (послугу, страву, товар та ін.), що за попереднім аналізом, здобутої від відвідувачів інформації, має вірогідність здобути великий попит серед споживачів. То такий проєкт необхідно розробити та внести до діючої системи закладу гостинності, для майбутнього моніторингу ситуації. Після чого необхідно зрівняти показники витрат на реалізацію проєкту та доходу. Необхідно враховувати також рівень задоволеності послугами серед клієнтів. Якщо результат проведеної новинки задовольняє потреби споживача та виправдовує очікування закладу, то таку новинку необхідно підтримувати. Є також вірогідність, що проведена процедура трохи зменшить коефіцієнт

корисної дії закладу харчування зменшиться, але завдяки цьому збільшиться кількість клієнтів закладу гостинності у цілому.

Здобуту конкурентну перевагу необхідно використовувати згідно с теорією наданою Майклом Портером про 5 конкурентних сил. Тобто здобуті конкурентні переваги необхідно застосувати для того, щоб не допустити загрозу від нових конкурентів на ринку гостинності. Такі переваги можна здобути в тому числі за рахунок закладу громадського харчування, що входить до структурного підрозділу об'єкту готельного господарювання.

Також необхідно постійно контролювати якість товарів та послуг приділяючи велику увагу продукції діяльності закладу ресторанного господарства, розширювати його асортимент для уникнення товарів-замінників, збільшувати рентабельність за допомогою вдалих угод із постачальниками та зміцнювати свої позиції на ринку гостинності серед вже існуючих конкурентів.

Список використаних джерел

1. Державна статистична служба України. Веб-сайт URL: http://www.ukrstat.gov.ua/
2. Байлик С. І., Писаревський І. М. Організація готельного господарства. Харків. ХНУМГ ім. О. М. Бекетова 2015. 330 с.
3. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку. Монографія. КНТЕУ. Київ 2017. 600 С.
4. Шемшученко Ю. С. Юридична енциклопедія : [у 6 т.]: Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2001. Т. 3 : К - М. 792 с.
5. Воронюк Т. А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства: автореферат дисертації. ОНАХТ. Одеса. 2019 р. 26с.
6. Гузар У. Є. Конкурентоспроможність закладів індустрії гостинності. Конспект лекцій. ЛДУФК ім. І. Боберського, Львів. 2019. 57 с.
7. Цьвок Д. Р, Яворська Н. П., Формування конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип.№ 5(61). С.141-147.
8. Крамарчук С. П. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства на засадах бенчмаркінгу. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2019. Том 1. № 1. С. 24–30.
9. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2012. № 4, С. 121-128
10. Семикіна М. В. Конкуренція і конкурентоспроможність на ринку праці: методологія визначення. *Демографія та соціальна економіка*. 2008. С. 94-103
11. Організація готельного господарства: навчально-методичний посібник для студентів спеціальності О. Коркуна, В. Холявка, А. Демічковський, О. Боратинський, О.Кулик, О. Піхур. Львів : Видавництво «Добра справа», 2019. 224 с.
12. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства: Підручник. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 С.
13. Рябенька М. О. Оцінка якості послуг у готелях і ресторанах. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип.52. Ч.2. С.46-51.
14. Типи та особливості організації підприємств громадського харчування веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/13331222/turizm/tehnologiyi_obslugovuvannya_pidpriyemstvah_gromadskogo_harchuvannya_gotelyah
15. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. К Маркетинг. Гостеприимство и туризм:

Учебник для вузов. Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 2015. 1071 с.

16. The Balmoral Edinburgh веб-сайт. URL: https://www.roccofortehotels.com/hotels-and-resorts/the-balmoral-hotel/

17. Прокопенко О. В. Теорія конкуренції: еволюція поглядів і змістовне наповнення. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 407–414.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Kostakova Lina

Assistant of the Department of Technology in Restaurant Industry, Hotel and Restaurant Business and Entrepreneurship, Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade (Kryvyi Rih), Ukraine

ORCID: 0000-0002-8720-0528

+38-097-956-97-70
kostakova@donnuet.edu.ua

Nikolaichuk Olha

PhD in Economics, Associate Professor

Head of the Department of Technology in Restaurant Industry, Hotel and Restaurant Business and Entrepreneurship, Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade (Kryvyi Rih), Ukraine

ORCID: 0000-0002-7197-4713

+38-096-456-17-50
nikolaichuk@donnuet.edu.ua

Popova Svitlana

PhD in technical sciences, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Technology in Restaurant Industry, Hotel and Restaurant Business and Entrepreneurship, Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade (Kryvyi Rih), Ukraine

ORCID: 0000-0002-1548-8788

+38-050-200-09-40
popova@donnuet.edu.ua

Klievtsov Yevhenii

Assistant of the Department of Technology in Restaurant Industry, Hotel and Restaurant Business and Entrepreneurship, Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade (Kryvyi Rih), Ukraine

ORCID: 0000-0002-9690-1748

+38-097-717-45-84
klevcov_eg@donnuet.edu.ua

Scientific publication

Klievtsov Yevhenii
Kostakova Lina
Nikolaichuk Olha
Popova Svitlana

MODERN APPROACHES TO BUSINESS MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE
Collective monograph

The publication is assigned with a DOI number: **https://doi.org/10.46489/matbm-12**

The publication is available in electronic version on the website:
https://www.oktanprint.cz/p/modern-approaches-to-business-management

ISBN 978-80-88415-25-1 (e-book)

OKTAN PRINT s.r.o.
5. května 1323/9, Praha 4, 140 00
www.oktanprint.cz
tel.: +420 770 626 166
jako svou 66. publikací
Výdání první

© Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade, 2021
© Oktan-Print s.r.o., 2021