

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-
ресторанної справи та підприємництва

**О.А. Ніколайчук, Н.С. Приймак,
О.А. Сімакова, А.В. Слащева, Ю.А. Горяйнова,
Ю.М. Коренець, О.А. Боднарук,
О.А. Пусікова, Є.Г. Клевцов**

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Кривий Ріг
2022

УДК 338.48
Г 75

Рекомендовано до видання Вченою радою Донецького університету економіки та торгівлі імені Михайла Туган-Барановського
(протокол № 12 від 26.05.2022 р.).

Рецензенти:

О.Б. Чернега, доктор економічних наук, професор
Г.М. Тарасюк, доктор економічних наук, професор
Л.О. Корчевська, доктор економічних наук, професор

Г 75 Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. [Електронний ресурс] / О.А.Ніколайчук, Н.С.Приймак, О.А. Сімакова, А.В. Слащева, Ю.А. Горяйнова, Ю.М. Коренець, О.А. Боднарук, О.А. Пусікова,Є.Г. Клевцов; ред. О.А. Ніколайчук. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. – 250с. URL:
ISBN978-966-385-379-6

У навчальному посібнику розглянуті теоретичні та методичні засади організації діяльності та управління у закладах готельного та ресторанного бізнесу, управління доходами, організації обслуговування та управління якістю продукції та послуг у закладах готельного та ресторанного господарства, управління конкурентоспроможністю закладів готельного та ресторанного бізнесу. До кожної теми наведені контрольні питання, тестові завдання, ситуації для обговорення та задачі.

УДК 338.48

© Ніколайчук О.А., Приймак Н.С.,
Сімакова О.А., Слащева А.В., Горяйнова Ю.А.,
Коренець Ю.М., Боднарук О.А., Пусікова О.А.,
Клевцов Є.Г., 2022

© Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2022

ISBN 978-966-385-379-6

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| РОЗДІЛ 1. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ | 13 |
| <i>(Наталія ПРИЙМАК, Ольга НІКОЛАЙЧУК)</i> | |
| 1.1 Сутність та особливості управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах конкурентного ринку | 13 |
| 1.2 Підходи до управління готельно-ресторанним бізнесом | 17 |
| 1.3 Принципи управління готельно-ресторанним бізнесом | 19 |
| 1.4 Сучасний стан та тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу України | 21 |
| 1.5 Напрями забезпечення ефективного управління готельно-ресторанним бізнесом на мікро- та макрорівнях | 34 |
| Питання для самоконтролю, тестові завдання | 35 |
| Кейси для обговорення, практичні завдання | 38 |
| Список використаної літератури | 39 |
| РОЗДІЛ 2. КАТЕГОРИЗАЦІЯ ОБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА СЕРТИФІКАЦІЯ ПОСЛУГ З РОЗМІЩЕННЯ | 41 |
| <i>(Юрій КОРЕНЕЦЬ, Олена ПУСІКОВА)</i> | |
| 2.1 Історія та світовий досвід класифікації готелів за рівнем сервісу | 41 |
| 2.2 Стан і перспективи категоризації засобів розміщення в Україні | 49 |
| РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ | 63 |
| <i>(Ольга СИМАКОВА, Ольга БОДНАРУК)</i> | |
| 3.1 Характеристика закладів ресторанного господарства при готелі | 63 |
| 3.2 Організація сніданку в готелях | 65 |
| 3.3 Особливості обслуговування в обідній час | 68 |
| 3.4 Організація «шведського столу» в закладах ресторанного господарства при готелі | 71 |
| 3.5 Особливості обслуговування в номерах готелю | 73 |
| 3.6 Особливості влаштування міні-бару у номері готелю | 77 |
| 3.7 Додаткові послуги закладів ресторанного господарства при готелі | 78 |
| 3.8 Сучасні тенденції організації та підвищення рівня обслуговування в закладах ресторанного господарства при готелі | 81 |
| 3.9 Проблеми удосконалення організації обслуговування на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу | 85 |
| Питання для самоконтролю, тестові завдання | 91 |
| Список використаної літератури | 93 |
| РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ | 94 |

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

(Ольга НІКОЛАЙЧУК)

| | | |
|-------|--|------------|
| 4.1 | Сутність та передумови управління доходами на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу | 94 |
| 4.1.1 | Сутність концепції управління доходами та основні категорії рішень | 94 |
| 4.1.2 | Управління доходами в вітчизняній та світовій практиці гостинності | 96 |
| 4.1.3 | Передумови та економічні засади управління доходами готельного та ресторанного бізнесу | 99 |
| 4.2 | Процес управління доходами на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу | 100 |
| 4.3 | Цінові інструменти управління доходами у готельному та ресторанному бізнесі | 103 |
| 4.3.1 | Сутність та особливості ціноутворення у готельному та ресторанному бізнесі | 103 |
| 4.3.2 | Види тарифів у готельному та ресторанному бізнесі | 105 |
| 4.3.3 | Особливості формування цін на різних сегментах ринку | 108 |
| 4.3.4 | Гнучке ціноутворення та цінове стимулювання збуту | 111 |
| 4.4 | Нецінові та комбіновані інструменти управління доходами на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу | 112 |
| 4.4.1 | Нецінові інструменти управління доходами на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу | 112 |
| 4.4.2 | Комбіновані інструменти управління доходами на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу | 115 |
| 4.5 | Показники ефективності управління доходами у сфері готельного та ресторанного бізнесу | 119 |
| 4.5.1 | Показники для номерного фонду | 119 |
| 4.5.2 | Показники для ресторану | 124 |
| 4.5.3 | Показники для функціональних приміщень | 125 |
| 4.5.4 | Показники для спа-центру | 126 |
| 4.5.5 | Показники для казино | 127 |
| 4.5.6 | Показники для поля для гольфу | 128 |
| 4.5.7 | Складнощі використання показників у вітчизняних умовах | 129 |
| | Питання для самоконтролю, тестові завдання | 129 |
| | Кейси для обговорення, практичні завдання | 133 |
| | Список використаної літератури | 138 |
| | РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ, ПОСЛУГ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ | 139 |

(Юлія ГОРЯЙНОВА, Олена ПУСІКОВА)

| | |
|--|------------|
| 5.1 Якість як об'єкт управління | 139 |
| 5.1.1 Актуальність проблеми управління якістю | 139 |
| 5.1.2 Терміни та визначення | 141 |
| 5.2 Розвиток систем управління якістю в незалежній Україні | 145 |
| 5.3 Загальна характеристика системи управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві | 151 |
| 5.3.1. Загальні підходи до створення СУЯ | 151 |
| 5.3.2. Основні етапи алгоритму створення СУЯ | 152 |
| 5.3.3. Документація системи управління якістю | 153 |
| 5.4 Процеси системи управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві | 155 |
| 5.4.1. Управління системою та процесами | 155 |
| 5.4.2. Управління ресурсами | 156 |
| 5.4.3 Випуск продукції | 153 |
| 5.4.4 Вимірювання, аналізування та поліпшення | 166 |
| 5.4.5 Впровадження системи управління якістю | 167 |
| 5.5 Основні методи визначення якості продукції та послуг | 169 |
| 5.5.1. Загальна характеристика показників якості послуг готельного та ресторанного господарства | 169 |
| 5.6 Базові статистичні методи контролю якості | 173 |
| 5.7. Кваліметричні методи | 174 |
| Питання для самоконтролю, тестові завдання | 175 |
| Список використаної літератури | 178 |
| РОЗДІЛ 6. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ | 180 |
| <i>(Наталія ПРИЙМАК, Євгеній КЛЄВЦОВ)</i> | |
| 6.1 Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств | 180 |
| 6.2 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу | 188 |
| 6.3 Ключові компетенції підприємств готельно-ресторанного бізнесу та їх формування | 194 |
| Питання для самоконтролю, тестові завдання | 198 |
| Кейси для обговорення, практичні завдання | 204 |
| Список використаної літератури | 206 |
| РОЗДІЛ 7. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА СУЧАСНІ ТRENДИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ | 209 |
| <i>(Аліна СЛАЩЕВА, Ольга БОДНАРУК)</i> | |
| 7.1 Кулінарні тренди в ресторанному господарстві | 210 |
| 7.2 Інновації та тренди обслуговування споживачів в ресторанній | 215 |

| | |
|--|-----|
| галузі | |
| 7.3 Перспективи розвитку кейтерингу | 219 |
| 7.4 Сучасні тренди організації роботи барменів, баріста та сомельє | 223 |
| 7.5 Соціально-спрямовані та екологічні тренди у ресторанному бізнесі | 228 |
| Питання для самоконтролю, тестові завдання | 229 |
| Список використаної літератури | 232 |
| ДОДАТКИ | 235 |

ВСТУП

Навчальний посібник «Готельно-ресторанний бізнес» підготовлено для слухачів освітніх програм напряму сфери обслуговування (24 Сфера обслуговування) для поглибленого вивчення базових дисциплін та усвідомлення і засвоєння їх принципових положень теоретичного, методологічного та прикладного характеру. Поєднання теорії та практики базових складових готельно-ресторанного бізнесу допоможе сформувати конкурентоспроможного фахівця, здатного ефективно використовувати сучасні технології роботи за відповідним напрямком фахової діяльності.

Посібник містить матеріали, що охоплюють теми дисциплін «Організація готельного господарства», «Організація ресторанного господарства», «Управління доходами та фінансова аналітика на підприємствах гостинності», «Управління якістю продукції та послуг готельно-ресторанного господарства», «Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства», «Барна справа та організація роботи сомельє». Структура та зміст навчального посібника дозволяють сформувати у здобувачів вищої освіти сучасний науковий світогляд та систему спеціальних знань у сфері організації та управління у закладах готельного та ресторанного бізнесу, управління доходами на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу, організації обслуговування у закладах готельного та ресторанного бізнесу, управління якістю продукції та послуг у закладах готельного та ресторанного господарства, управління конкурентоспроможністю закладів готельного та ресторанного бізнесу.

Опанування матеріалів посібника дозволяє забезпечити:

1) формування:

– **загальних програмних компетентностей:**

здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;

здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями;

здатність діяти соціально відповідально та свідомо, реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні;

знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності;

здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;

навички використання інформаційних і комунікаційних технологій;

здатність працювати в команді;

цінування та повага різноманітності та мультикультурності;

навички здійснення безпечної діяльності);

– **фахових програмних компетентностей:**

розуміння предметної області і специфіки професійної діяльності;
здатність організовувати сервісно-виробничий процес з урахуванням вимог і потреб споживачів та забезпечувати його ефективність;
здатність використовувати на практиці основи діючого законодавства в сфері готельного та ресторанного бізнесу та відстежувати зміни;
здатність формувати та реалізовувати ефективні зовнішні та внутрішні комунікації на підприємствах сфери гостинності, навички взаємодії;
здатність управляти підприємством, приймати рішення у господарській діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу;
здатність проектувати технологічний процес виробництва продукції і послуг та сервісний процес реалізації основних і додаткових послуг у підприємствах (зкладах) готельно-ресторанного та рекреаційного господарства;
здатність розробляти нові послуги (продукцію) з використанням інноваційних технологій виробництва та обслуговування споживачів;
здатність розробляти, просувати, реалізовувати та організовувати споживання готельних та ресторанних послуг для різних сегментів споживачів;
здатність працювати з технічною, економічною, технологічною та іншою документацією та здійснювати розрахункові операції суб'єктом готельного та ресторанного бізнесу;
здатність виявляти, визначати й оцінювати ознаки, властивості і показники якості продукції та послуг, що впливають на рівень забезпечення вимог споживачів у сфері гостинності;
здатність ініціювати концепцію розвитку бізнесу, формулювати бізнес-ідею розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу;
здатність здійснювати планування, управління і контроль діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу;
здатність розраховувати, аналізувати та планувати фінансово-економічні показники діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу;

2) досягнення програмних результатів навчання:

знати, розуміти і вміти використовувати на практиці основні положення законодавства, національних і міжнародних стандартів, що регламентують діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу;
знати, розуміти і вміти використовувати на практиці базові поняття з теорії готельної та ресторанної справи, організації обслуговування споживачів та діяльності суб'єктів ринку готельних та ресторанних послуг, а також суміжних наук;
аналізувати сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності;
розуміти принципи, процеси і технології організації роботи суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу;

аналізувати, інтерпретувати і моделювати на основі існуючих наукових концепцій сервісні, виробничі та організаційні процеси готельного та ресторанного бізнесу;

організувати процес обслуговування споживачів готельних та ресторанних послуг на основі використання сучасних інформаційних, комунікаційних і сервісних технологій та дотримання стандартів якості і норм безпеки;

застосовувати навички продуктивного спілкування зі споживачами готельних та ресторанних послуг;

розробляти нові послуги (продукцію), використовуючи сучасні технології виробництва та обслуговування споживачів;

застосовувати сучасні інформаційні технології для організації роботи закладів готельного та ресторанного господарства;

здійснювати ефективний контроль якості продуктів та послуг закладів готельного і ресторанного господарства;

розуміти економічні процеси та здійснювати планування, управління і контроль діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу;

виконувати самостійно завдання, розв'язувати задачі і проблеми, застосовувати їх в різних професійних ситуаціях та відповідати за результати своєї діяльності;

аргументовано відстоювати свої погляди у розв'язанні професійних завдань при організації ефективних комунікацій зі споживачами та суб'єктами готельного та ресторанного бізнесу;

презентувати власні проекти і розробки, аргументувати свої пропозиції щодо розвитку бізнесу;

діяти у відповідності з принципами соціальної відповідальності та громадянської свідомості;

розуміти вимоги до діяльності за спеціальністю, зумовлені необхідністю забезпечення сталого розвитку України, її зміцнення як демократичної, соціальної, правової держави;

вміти розраховувати, аналізувати та планувати фінансово-економічні показники діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

3) набуття **результатів навчання** (згідно Дублінських дескрипторів):

– **знання:**

законодавчої та нормативної бази, що регулює діяльність готельно-ресторанних підприємств в Україні;

особливостей управління готельно-ресторанним бізнесом, підходів та принципів до його організації в умовах ринку;

організації виробництва та обслуговування у закладах готельного та ресторанного господарства різних типів та класів;

організації обслуговування різних контингентів споживачів у закладах ресторанного господарства;

цілей та основних пріоритетів державної політики в галузі системи управління якістю (СУЯ) продукції і послуг у готельному та ресторанному господарстві;

процесів системи управління якістю продукції і послуг (СУЯ ПіП) готельного та ресторанного господарства;

властивостей та параметрів показників якості продукції, процесу, послуги; нормативно-технічного регулювання СУЯ у готельному та ресторанному бізнесі;

основ управління доходами на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу;

сутністю, класифікацією цін та тарифів, методів та стратегій ціноутворення на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу;

сутності та методів управління доходами на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу;

нецінових та комбінованих інструментів управління доходами на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу;

концепції конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, набуття ними ключових компетенцій в умовах ринку;

процесу та складових прийняття управлінських рішень;

показників та критеріїв ефективності управління;

– **уміння/навички:**

аналізувати сучасні тенденції розвитку готельного та ресторанного бізнесу;

побудови ефективного управління готельно-ресторанним бізнесом та визначення напрямів його удосконалення;

організації виробництва та обслуговування закладів готельного та ресторанного господарства різних типів та класів;

організувати обслуговування в закладах ресторанного господарства сучасних форматів (концепцій);

організувати кейтерингове обслуговування споживачів;

організувати дозвілля в закладах ресторанного господарства;

організувати обслуговування різних контингентів споживачів;

використовувати на практиці основи діючого законодавства в сфері ресторанного бізнесу та відстежувати зміни;

організовувати виробничий процес в барах при закладах ресторанного господарства та при готелях, що приймають іноземних туристів, з урахуванням вимог і потреб споживачів та забезпечувати його ефективність;

вибирати доцільні стратегії ціноутворення на продукцію та послуги підприємства гостинності, визначати ціни на продукцію та послуги;

організувати процес управління доходами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу;

використовувати нецінові та комбіновані інструменти управління доходами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу;

проводити аналіз показників управління доходами для підприємств готельного та ресторанного бізнесу;

обґрунтовувати стратегічні та тактичні управлінські рішення з різних аспектів фінансово-господарської діяльності на підприємства готельно-ресторанного бізнесу;

розробляти заходи щодо збільшення доходності виробництва й збуту продукції та послуг на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу;

застосовувати на практиці методи оцінювання рівня якості продукції та послуг на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу;

розробляти та впроваджувати сучасну номенклатуру показників якості продукції ресторанного господарства;

уміння використовувати функцію Харрінгтона для оцінки рівня якості продукції;

розробляти технологічну документацію кулінарної продукції для закладів ресторанного господарства та впроваджувати його у технологічний процес підприємства;

використовувати на практиці основи діючого законодавства в сфері СУЯ та відстежувати зміни;

організувати виробничий процес з урахуванням вимог і потреб споживачів та СУЯ;

організувати виробничий процес з урахування процесів СУЯ на сучасному рівні та забезпечувати його якість та безпечність;

аналізувати та прогнозувати технологічні процеси на всіх рівнях за умов збереження показників стабільності технологічного процесу виготовлення продукції;

аналітичного оцінювання конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу;

навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень;

застосовувати методи управління для забезпечення ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу;

виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера;

– **комунікація:**

збирати, інтерпретувати та застосовувати дані щодо основних управлінських аспектів функціонування закладів готельно-ресторанного бізнесу, її середовища, ідентифікації проблем;

здатність спілкуватися та доносити інформацію щодо організації діяльності та обслуговування, управління та аналізу фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного бізнесу до фахівців та нефахівців;

аргументувати напрями ефективного розвитку закладів готельного та ресторанного господарства;

обґрунтовувати та аргументувати власну думку щодо рекомендованих управлінських рішень вирішення проблеми.

– відповідальність і автономія:

спроможність самостійно проводити дослідження, приймати обґрунтовані рішення при управлінні суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу та нести відповідальність за їх прийняття;

демонструвати відповідальність за результати прийняття рішень по різних аспектах діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу;

дотримуватися вимог до діяльності для забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного підприємства;

здатність відповідати за результати своєї діяльності;

спроможність нести відповідальність за вироблення та ухвалення рішень у непередбачуваних робочих контекстах.

Навчальний посібник містить такі розділи:

1. Готельно-ресторанний бізнес: сутність та особливості управління (д.е.н., доцент Приймак Н.С., к.е.н., доцент Ніколайчук О.А.);

2. Категоризація об'єктів туристичної інфраструктури та сертифікація послуг з розміщення (Коренець Ю.М., Пусікова О.А.);

3. Організація обслуговування на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу (к.т.н., доцент Сімакова О.А., Боднарчук О.А.);

4. Управління доходами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу (к.е.н., доцент Ніколайчук О.А.);

5. Управління якістю продукції, послуг та методи досліджень в готельно-ресторанному господарстві(к.т.н., доцент Горяйнова Ю.А., Пусікова О.А.);

6. Управління конкурентоспроможністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу(д.е.н., доцент Приймак Н.С., Клевцов Є.Г.);

7. Перспективи розвитку та сучасні тренди ресторанного бізнесу(к.т.н., доцент Слащева А.В., Боднарчук О.А.).

РОЗДІЛ 1

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ

Основні питання

1.1 Сутність та особливості управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах конкурентного ринку

1.2 Підходи до управління готельно-ресторанним бізнесом

1.3 Принципи управління готельно-ресторанним бізнесом

1.4 Сучасний стан та тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу України

1.5 Напрями забезпечення ефективного управління готельно-ресторанним бізнесом на мікро- та макрорівнях

1.1 Сутність та особливості управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах конкурентного ринку

Готельно-ресторанний бізнес є однією із самих динамічних та тих, що швидко розвиваються сфер бізнесу в Україні та у всьому світі. Специфіка розвитку даного виду бізнесу обумовлює актуальність його вивчення та опанування засад ефективного управління в динамічних умовах ринку.

Перш за все слід визначити, що, **бізнес** - це справа, ділова активність, направлена на вирішення завдань, пов'язаних в кінцевому рахунку із здійсненням на ринку операцій обміну товарів і послуг між економічними суб'єктами ринку, з використанням форм та методів конкретної діяльності, які склалися в ринковій практиці. **Бізнес** - поняття більш широке, ніж підприємницька діяльність, оскільки до бізнесу відноситься здійснення будь-яких одноразових комерційних угод в будь-якій сфері діяльності, які направлені на одержання доходу [1].

Отже, варто вирізняти категорії «**бізнес**» та «**підприємницька діяльність**», оскільки остання - це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку" (стаття 42) [1].

Сутність готельно-ресторанного бізнесу має прояв у специфіці послуг та продуктів, які надаються та реалізуються підприємцями, що є його суб'єктами.

Готельно-ресторанний бізнес - це виробничо-господарська, організаційна та економічна діяльність підприємств готельно-ресторанного комплексу, що спрямована на задоволення потреб суспільства у готельних, ресторанних та інших супутніх ним послугах і продуктах з метою отримання прибутку чи іншого соціально-економічного ефекту в умовах ринку.

Суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу є підприємці (комерсанти), які здійснюють вироблення і надання готельних, ресторанних та інших послуг і продуктів належної якості.

Об'єктами готельно-ресторанного бізнесу є послуги та продукти, які виступають предметами купівлі-продажу на ринку готельно-ресторанних послуг.

Ознаки підприємств готельно-ресторанного бізнесу наведено на рис. 1.

Особливості ведення готельно-ресторанного бізнесу пов'язані із послугами та продуктами, тобто із об'єктами бізнесу. До них відносять:

- невіддільність послуг та продуктів від суб'єкту готельно-ресторанного бізнесу;

- нематеріальний характер сукупної послуги та продукту;

Сукупна послуга та/або продукт готельно-ресторанного бізнесу - це повний пул діяльності з обслуговування споживача в ході надання послуг харчування та розміщення, котрий розпочинається задовго до фізичного акту купівлі-продажу та закінчується шляхом формування і підтримки враження від відвідування закладу.

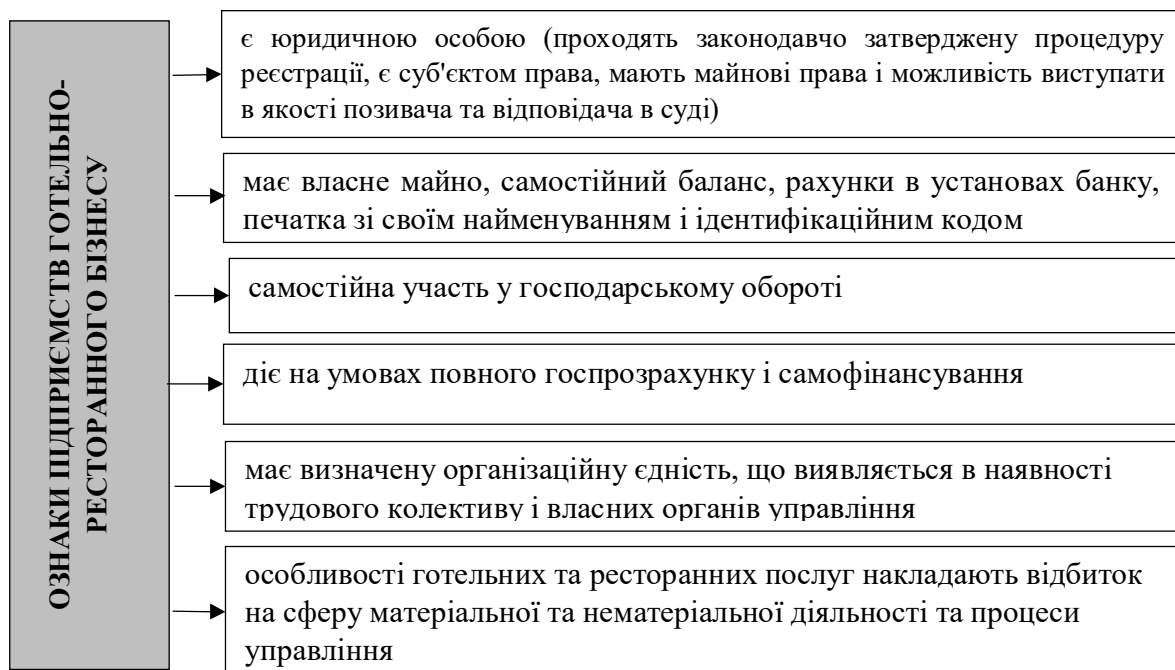


Рисунок 1.1 - Ознаки підприємств готельно-ресторанного бізнесу

- складність, а у деяких випадках - неможливість, накопичування послуг та продуктів;
- невіддільність від джерела надання послуги та продукту;
- мінливість, яка обумовлена як змінами у настрої споживача, його ментальних уявлень про послуги, так і обумовлена такими факторами як мода, ситуаційні чинники тощо;
- невіддільність попиту від нецінових факторів при значній залежності обсягу попиту від цінових факторів його формування.

Варто розрізнити такі категорії як «готельно-ресторанна послуга» та «сукупна послуга та/або продукт готельно-ресторанного бізнесу»

Готельно-ресторанна послуга- це господарська операція підприємства з метою задоволення вимог споживача, що пропонується при розміщенні та тимчасовому проживанні й харчуванні [3].

Процес надання основної послуги можна умовно поділити на кілька основних етапів (рис. 2):

- інформація про надання комплексу послуг через канали просування, які суб'єктами бізнесу застосовуються в рамках комплексу маркетингу та через ситуативне інформування;
- резервування (бронювання) місць;
- реалізація послуг (проживання, харчування тощо);
- зустріч і проводи гостей (транспортно-логістичні процеси обслуговування);

- обслуговування під час перебування в готелі чи у ресторані[4].



Рисунок 1.2 - Узагальнена модель процесів надання основних послуг у закладах готельно-ресторанного бізнесу

Особливості надання основних послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції можна звести до наступного:

- споживач визначає зміст послуги, формуючи при цьому її двоєдину роль: по-перше, ідентичність, яку надає підприємство, а по-друге, її суб'єктивний зміст, який шляхом висування власних вимог формує споживач;

- факт споживання послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу передбачає розподіл на певні етапи (інформування, попереднє замовлення, реалізація, післяпродажне обслуговування), кожен із яких може передбачати ситуацію відмови від споживання, в т.ч. і за рахунок дій конкурентів (цілеспрямованих та нецілеспрямованих);

- реалізація певного обсягу послуг (як правило - т.зв. «чеку»), на відміну від матеріальних продуктів, залежить від маркетингу та персоналу, причому, чітко визначити послідовність застосування даної складової процесу реалізації послуг відсутня;

- концепція якості сукупної послуги та/або продукту готельно-ресторанного бізнесу формується переважно контактною групою суб'єкту господарювання в умовах діючої матеріально-технічної бази та засобів комунікацій.

В конкурентних умовах *управління готельно-ресторанним бізнесом* являє собою вид професійної діяльності, зміст якої полягає у впливі суб'єкту управління (керуючої системи) на об'єкт управління (керовану систему) для досягнення поставленої мети із врахуванням умов конкуренції та дотриманням інтересів основних стейкхолдерів.

Стейкхолдери - це коло зацікавлених у діяльності певного суб'єкту господарювання (представника готельно-ресторанного бізнесу) осіб. Стейкхолдери - це будь-яка група чи індивід, які можуть впливати на досягнення цілей організації [5]. Для забезпечення комерційного успіху підприємств готельно-ресторанного бізнесу та досягнення усталеної конкурентоспроможності стейкхолдери є ключовими колами впливу, колами зацікавлених осіб, які є, за умовами ефективних комунікацій, інструментарієм досягнення цілей бізнесу.

До числа стейкхолдерів діяльності готельно-ресторанного бізнесу можна віднести:

- клієнтів;
- співробітників (персонал закладів готельно-ресторанного бізнесу);
- місцеві громади;
- постачальники та дистриб'ютори, туристичні агенції і т.д.;
- акціонерів;
- засоби масової інформації;
- громадськість взагалі;
- ділові партнери;
- майбутні покоління;
- минулі покоління (засновники бізнесу);
- вчені, які здатні генерувати інновації для розвитку готельно-ресторанного бізнесу;
- конкуренти (наявні та потенційні);
- неурядові організації чи активісти;
- профспілки як група представників стейкхолдерів у різних спірних питаннях та при відстоюванні їх інтересів;
- фінансисти, крім акціонерів (власників депозитів, облігацій, кредиторів);
- уряд, політики, політичні партії[6].

Стейкхолдерів поділяють на внутрішніх (знаходяться всередині організації) та зовнішніх (за межами підприємства).

Залежно від розміру готельно-ресторанного бізнесу (малі, середні або великі підприємства), типу бізнесу (ресторанний бізнес чи заклад розміщення) та масштабу діяльності у кожного підприємства буде свій набір таких груп зацікавлених осіб [7, с. 412].

Управління готельно-ресторанним бізнесом вибудовується відповідно до використовуваної технології надання основних послуг яка становить «костяк», змістову основу ведення будь-якого бізнесу.

Зараз існують три основних типи технології надання послуг [8]:

- потокові лінії, вони стали популярні завдяки корпорації McDonald's;
- самообслуговування, це технологія використання різних торговельних автоматів та автозаправних станцій;
- індивідуальний підхід.

1.2 Підходи до управління готельно-ресторанним бізнесом

В сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем динамізму діяльності, наявністю руйнівних впливів некерованих зовнішніх чинників (котрі можна віднести до категорії форс-мажорних обставин), наявністю непереборних обмежень, які становлять бар'єри як для

споживачів послуг харчування та послуг розміщення, так і для закладів гостинності, важливим є вибір ефективного підходу до управління готельно-ресторанним бізнесом.

Основна ідея вибору певного підходу до управління готельно-ресторанним бізнесом - максимально-повне, глобальне врахування індивідуальних особливостей суб'єктів та об'єктів бізнесу, а також його відповідність зовнішнім умовам діяльності.

Для управління готельно-ресторанним бізнесом доступними є наступні альтернативні підходи:

1. *Ситуаційний підхід* до управління готельно-ресторанним бізнесом передбачає вибір форм і методів управлінського впливу та контактної взаємодії суб'єкту управління і об'єкту управління в залежності від умов, які склалися у внутрішньому та зовнішньому середовищі (в першу чергу - конкурентних умов на цільовому ринку чи його сегменті). Головна вимога при виборі такого підходу - гнучкість управління та швидкість реакцій на зміни у середовищі для максимальної адаптації.

2. *Функціональний підхід* до управління готельно-ресторанним бізнесом передбачає реалізацію ряду унікальних для кожного підприємства функцій, котрі необхідно виконати для забезпечення ефективною реалізацією потреб підприємства у дійсний період часу та на перспективу. Змістове наповнення функціонального підходу нівелюється поточною ситуацією на ринку, цілями управління в рамках кожного конкретного функціоналу, а також організаційною структурою підприємства. Особливість функціонального підходу - змінний характер складових.

3. *Маркетинговий підхід* до управління готельно-ресторанним бізнесом передбачає максимальну орієнтацію управлінських впливів на забезпечення вимог поточного та перспективного попиту на готельні та ресторанны послуги, а також ринкових цілей суб'єктів управління. Основа маркетингового підходу - забезпечення «5Р маркетингу» як основи управлінських впливів.

4. *Нормативний підхід* до управління готельно-ресторанним бізнесом передбачає встановлення керуючою системою нормативів діяльності, дотримання яких є головним в реалізації ключових функцій об'єктів управління. Обов'язковим для вставлених нормативів має бути дотримання вимог:

- максимальна обґрунтованість;
- реалістичність;
- зрозумілість;
- орієнтація на максимальні результати;
- гнучкість;
- вимірність;
- досяжність;

- комплексність.

5. *Системний підхід* до управління готельно-ресторанним бізнесом передбачає реалізацію концепції управління, яка базується на уявленні про підприємство готельно-ресторанного бізнесу як про систему, тобто, як про упорядковану сукупність елементів, об'єднану єдиним пулом цілей, ресурсів та комунікаційних каналів для їх досягнення. «Системний підхід дає змогу зрозуміти, що ефективність будь-якого підприємства забезпечується не якимось одним його елементом, а є результатом, що залежить від багатьох факторів. Тому, система управління повинна охоплювати комплекс процесів, який орієнтований на досягнення кінцевого результату – підвищення ефективності діяльності підрозділів, персоналу і підприємства» [9].

6. *Менеджерський підхід* до управління готельно-ресторанним бізнесом передбачає орієнтацію системи управління на реалізацію ключових функцій менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль. Згідно такого підходу, процес управління є циклічно впорядкованою сукупністю управлінських дій із реалізації зазначених функцій як інструментів досягнення цілей. При даному підході центральною фігурою забезпечення ефективності готельно-ресторанного бізнесу є фігура менеджера, тобто, керуючого суб'єкта який приймає на себе відповідальність по забезпеченню ефективності діяльності та всього бізнесу.

7. *Цільовий підхід* до управління готельно-ресторанним бізнесом передбачає вибір форм і методів управлінського впливу в залежності від конкретного виду цілей, досягнення яких є актуальним для бізнесу та у певний часовий відрізок. Важливою для реалізації даного підходу є якісна побудова системи цілей готельно-ресторанного бізнесу та їх поділ за часовою ознакою на поточні (короткострокові), середньострокові та довгострокові.

8. *Інноваційний підхід* до управління готельно-ресторанним бізнесом передбачає фокус уваги суб'єктів управління на новаціях, реалізації принципово-нових способів та методів управління та способів і методів сервісної діяльності, орієнтованих на ресурсозбереження, концепцію ощадливого виробництва та залучення споживачів, які прагнуть до задоволення традиційних потреб якісно-новими способами.

9. *Комплексний підхід* до управління готельно-ресторанним бізнесом передбачає всебічне дослідження причинних зв'язків та наслідків управлінських дій, комплексну оцінку вхідних параметрів системи забезпечення, їх зміну та розвиток на досліджуваному об'єкті (готельно-ресторанному підприємстві) у просторі і часі, за кількісними та якісними ознаками та вихідні параметри цього процесу. Комплексний підхід повинен враховувати технічні, технологічні, психологічні, економічні, організаційні, екологічні та інші аспекти забезпечення та їх взаємозв'язок, щоб здійснювати ефективну виробничу та сервісну

діяльність із надання основних та додаткових послуг ресторанного та готельного спрямування.

1.3 Принципи управління готельно-ресторанним бізнесом

При формуванні та реалізації управління готельно-ресторанним бізнесом потрібно дотримуватися ряду принципів, які забезпечують якість та дієвість процесу і змісту управлінської діяльності.

Перш за все слід зазначити, що *принцип* - (лат. principium — начало, основа): це «1. Основне вихідне положення якої-небудь наукової системи, теорії, ідеології; засада. 2. Особливість, покладена в основу створення або здійснення чогось. 3. Переконавання, норма, правило, яким керується хтось у житті і поведінці» [11].

Основні принципи управління готельно ресторанним бізнесом можна звести до наступного переліку:

- *безперервність* - означає постійність та послідовність реалізації управлінського впливу для досягнення намічених цілей;

- *цілеспрямованість* - орієнтація будь-якої управлінської дії, управлінського впливу на досягнення цілей готельно-ресторанного бізнесу. Цілеспрямованість управління готельно-ресторанним бізнесом можна визначити як стрижень, основоположний принцип, який забезпечує відповідність бізнесу певній підприємницькій ідеї. Даний принцип корелює із ще одним принципом - *уособлення зусиль бізнесу на реалізації місії*;

- *абсолютна цінність споживача* - будь-які управлінські дії мають в першу чергу враховувати актуальні вимоги попиту та споживачів які його формують;

- *альтернативність* - напрацювання декількох варіантів (мінімум двох) для реалізації управлінського впливу. Доцільний вибір при цьому - мінімальні витрати при максимальному результаті;

- *циклічність* - принцип витікає із попереднього та означає рівномірне (чи за потреби) повторення через певний проміжок часу ефективних практик управління які складають унікальність системи менеджменту готельно-ресторанного бізнесу;

- *гнучкість* - здатність управління змінюватися швидко та із мінімальними витратами відповідно до зміни умов ведення бізнесу та зміни пріоритетів;

- *оптимальність та раціональність* - в умовах обмежених ресурсних можливостей готельно-ресторанних підприємств важливим є їх виважене та раціональне використання;

- *соціальна спрямованість* - інтереси трудового колективу, як соціального утворення в рамках бізнесу, соціуму, а також споживачів є першочерговими

при ухваленні будь-якого управлінського рішення чи процесів удосконалення бізнесу;

- *орієнтація на якісний сервіс* - принцип витікає із того, що, головна ідея готельно-ресторанного бізнесу - це якісне обслуговування споживачів у потрібному місці та у потрібний час;

- *унікальність* – кожна управлінська ситуація має сприйматися системою управління готельно-ресторанним бізнесом як унікальна та як та, що потребує розробки окремих підходів та сценаріїв управління. Неприпустимими є застосування до різних управлінських ситуацій (за якістю, часом чи місцем виникнення) однакових управлінських практик;

- *керованість* - наявність системи контролю управлінської діяльності, головна мета якого - вчасне виявлення відхилень від нормального перебігу управлінського впливу та їх вчасне усунення для забезпечення поставлених цілей

- *ефективність* – управління готельно-ресторанним бізнесом має відбуватися таким чином, щоб результати управлінського впливу якісно та/або кількісно переважали затрати ресурсів на їх реалізацію та впровадження.

Реалізація принципів управління готельно-ресторанним бізнесом має бути орієнтована на наступні пріоритети:

1. Забезпечення високої якості продукції та послуг які надаються підприємствами, а також високого рівня сервісної діяльності. Орієнтація при цьому має бути як на державні норми і стандарти, так і на дотримання внутрішніх стандартів якості підприємства.

2. Дотримання концепції ощадливого виробництва з урахуванням логістичного підходу до організації постачання ресурсів та максимальної віддачі всіх видів цінностей які залучаються для безперебійної організації виробничого процесу (процесу надання послуг).

3. Оптимізація витрат на забезпечення діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери. При цьому мова не йдеться про скорочення всіх видів витрат, а на орієнтацію управлінської діяльності на цілі пошуку економії, але при дотриманні якісних і сервісних параметрів надання основних і додаткових послуг.

4. Безперервне навчання персоналу, підвищення його компетентності та опанування сучасних, актуальних прийомів сервісної діяльності.

1.4 Сучасний стан та тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу України

Готельно-ресторанний бізнес згідно з чинною класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД) України ідентифікується як «тимчасове

розміщування й організація харчування». Класифікація видів економічної діяльності у цій сфері представлена на рис. 1.3.

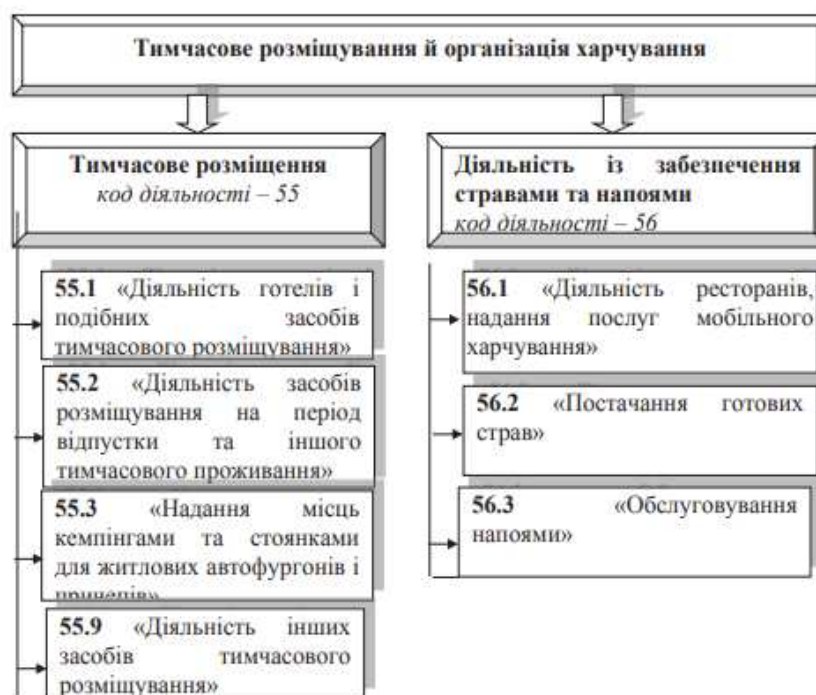


Рисунок 1.3 - Класифікація видів економічної діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства

Аналіз розвитку готельно-ресторанної сфери України протягом останніх років показав, що вона характеризувалася значною динамікою, посиленням конкурентної боротьби, збільшенням кількості нових закладів.

Динаміка кількості суб'єктів господарювання підприємств України у сфері тимчасового розміщення і організації харчування (рис. 1.4) свідчить про позитивну динаміку показника протягом 2015-2020 рр.

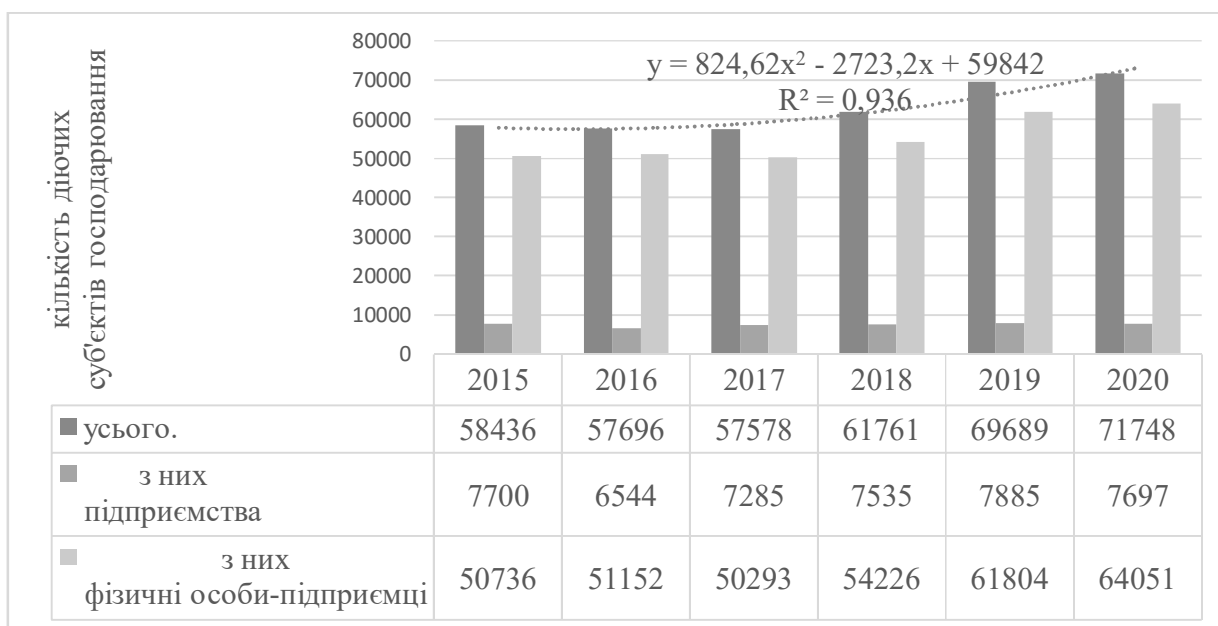


Рисунок 1.4 - Динаміка кількості суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування України за 2015-2020 рр.
Джерело: побудовано за даними [12]

В цілому за 2017-2020 рр. спостерігається збільшення кількості суб'єктів, однак у період 2015-2016 рр. зменшення кількості суб'єктів становить 1,26%, а за 2017–2020 рр. – відбулося збільшення кількості суб'єктів на 26,4%. Скорочення кількості суб'єктів господарювання протягом 2015-2017 рр. можна пояснити подіями 2014 року: Революція Гідності, анексія АРК Крим, військові події на сході країни. Починаючи з 2017 р. спостерігається зростання кількості суб'єктів, що відбулося за рахунок відносної стабілізації становища в країні. Одним з факторів збільшення кількості суб'єктів господарювання у 2017-2019 рр. є проведення фіналу Ліги Чемпіонів. У 2020 р. внаслідок впливу пандемії коронавірусу спостерігався приріст загальної кількості діючих суб'єктів на 2,9% в порівнянні з попереднім роком, однак кількість підприємств зменшилася на 2,3%.

Побудована лінія тренду має високі показники адекватності (коефіцієнт кореляції 0,936) та свідчить про стійку тенденцію до зростання кількості суб'єктів господарювання, що свідчить про привабливість сфери вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу.

Основну кількість суб'єктів складають фізичні особи-підприємці, причому їх кількість зросла з 86,8% у 2015 р. до 89,3% у 2020 р. Отже, особливістю цього виду економічної діяльності у вітчизняній економіці є переважання приватного капіталу у найдрібніших формах господарювання.

Аналіз динаміки кількості суб'єктів за переважаючими видами суб'єктів у загальній структурі виду економічної діяльності «Тимчасове розміщення та організація харчування» надано на рис.1.5.

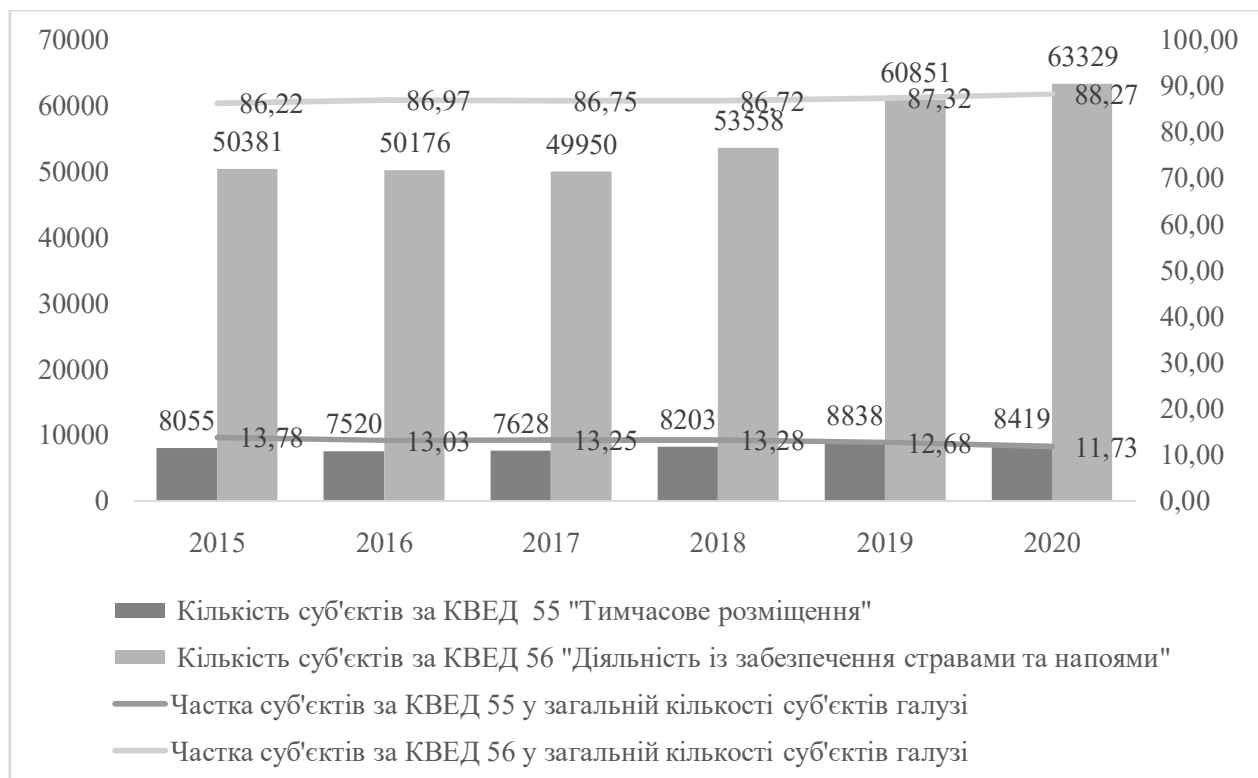


Рис. 1.5 – Кількість суб'єктів за переважаючими видами суб'єктів у загальній структурі виду економічної діяльності «Тимчасове розміщення та організація харчування» у 2015-2020 рр.

Джерело: побудовано за даними [12]

Переважна частка діючих суб'єктів господарювання виду економічної діяльності «Тимчасове розміщення та організація харчування» припадає на КВЕД 56 «Діяльність із забезпечення стравами та напоями»- в межах 86,2-88,3%, що пояснюється меншим розміром капітальних інвестицій та їх більш швидкою окупністю. Приріст загальної кількості суб'єктів за 2015-2020 р. склав 25,7%.

Частка діючих суб'єктів господарювання за КВЕД 55 «Тимчасове розміщення» у загальній кількості суб'єктів галузі зменшилася з 13,78% у 2015 р. до 11,73% у 2020 р. Кількість суб'єктів за цим КВЕД у 2015-2020 р. приросла на 4,5%. При чому внаслідок впливу пандемії коронавірусу у 2020 р. їх кількість зменшилася в порівнянні з попереднім роком на 4,7% [16].

Також проаналізовано діяльність колективних закладів розміщення (табл. 1).

Таблиця 1.1 – Колективні засоби розміщування України за 2015-2020 рр. з урахуванням діяльності ФОП

| Показники | 2015 р. | 2019 р. | 2020 р. | Темп приросту 2020/2015 рр., % |
|--|---------|---------|---------|--------------------------------|
| Кількість колективних засобів розміщування, од | 4341 | 5335 | 4523 | 4,19 |
| Кількість місць у КЗР, тис. од | 402,6 | 370,6 | 312,093 | -22,48 |
| Кількість осіб, що перебували у КЗР, тис. ос. | 5 779,9 | 6960,9 | 3379 | -41,53 |
| з них іноземців | 665,8 | 959,4 | 254 | -61,79 |

Джерело: побудовано за даними [12]

Кількість колективних закладів розміщення зросла за аналізований період на 4,19%, при чому спостерігається суттєве зменшення кількості закладів у 2020 р. внаслідок пандемії коронавірусу. Кількість місць в них зменшилася майже на 22,48%.

Позитивним є приріст у 2015-2019 рр. на 20,43% чисельності осіб, що перебували в них та приріст іноземців на 44,1%. Однак у 2020 р. кількість осіб, що перебували у КЗР, скоротилася на 41,53%, кількість іноземців зменшилася на 61,79%.

Таким чином, оцінка кількості суб'єктів, які займаються тимчасовим розміщенням і організацією харчування, показала переважання фізичних осіб-підприємців (86-88%). В цілому за 2017-2019 рр. спостерігається збільшення кількості суб'єктів, при чому значні темпи приросту характерні за 2017–2019 рр.

Оцінка обсягів реалізації послуг готельно-ресторанної сфери України наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Обсяг реалізованої продукції суб'єктами господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування України за 2015-2020 рр.

| | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | Темп зростання за 2015-2020 рр., % |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------------------|
| | | | | | | | |

| Тимчасове розміщення й організація харчування | | | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------|
| усього, тис.грн. | 29069307,7 | 37613398,9 | 48965162,1 | 63591476,0 | 77863123,9 | 66445112,7 | 228,57 |
| з них у фізичних осіб-підприємців, тис.грн/ | 10819271,1 | 14529630,9 | 19417002,4 | 26891513,5 | 35661273,9 | 36230123,8 | 334,87 |
| частка фізичних осіб-підприємців, % | 37,2 | 38,6 | 39,7 | 42,3 | 45,8 | 54,5 | - |
| Тимчасове розміщення | | | | | | | |
| усього, тис.грн. | 7042819,1 | 9890466,3 | 12520921,6 | 15632734,2 | 17480443,0 | 11182497,1 | 158,78 |
| з них у фізичних осіб-підприємців, тис.грн/ | 1906547,4 | 2776604,5 | 3626417,2 | 4938342,7 | 5898677,3 | 4814984,3 | 252,55 |
| частка фізичних осіб-підприємців, % | 27,1 | 28,1 | 29,0 | 31,6 | 33,7 | 43,1 | - |
| Діяльність із забезпечення стравами та напоями | | | | | | | |
| усього, тис.грн. | 22026488,6 | 27722932,6 | 36444240,5 | 47958741,8 | 60382680,9 | 55262615,6 | 250,89 |
| з них у фізичних осіб-підприємців, тис.грн/ | 8912723,7 | 11753026,4 | 15790585,2 | 21953170,8 | 29762596,6 | 31415139,5 | 352,48 |
| частка фізичних осіб-підприємців, % | 40,5 | 42,4 | 43,3 | 45,8 | 49,3 | 56,8 | - |

Джерело: побудовано за даними [12]

Аналіз табл. 1 засвідчує приріст обсягів реалізованих послуг суб'єктами господарювання у сфері тимчасового розміщення й організації харчування дозволила за досліджуваний період в 2,28 рази, за ФОП відповідно в 3,34 рази. При чому за весь досліджуваний період показник зростає, що пояснюється в тому числі зростанням цін на послуги у зв'язку з інфляційними процесами.

Звертає на себе увагу скорочення обсягів реалізованої продукції у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. що пояснюється впливом пандемії коронавірусу. У загальній структурі реалізованої продукції значно зростає внесок ФОП у формування доходу від реалізації від 37,2% в 2015 р. до 54,5% у 2020 р.

Тенденція приросту реалізації наданих послуг відмічається також для закладів з надання послуг з тимчасового розміщення – в 1,58 рази за аналізований період та в 2,52 рази за ФОП. Частка ФОП за цим КВЕД теж зростає на 15,99%.

Аналогічна тенденція притаманна для закладів із забезпечення стравами та напоями – в 2,5 рази за аналізований період та в 3,52 рази за ФОП. Частка ФОП є значно більшою та зростає на 16,3% за весь період до 56,8% [14].

Аналіз структури обсягів реалізованої продукції за даним видом економічної діяльності (рис.1.6) свідчить, що найбільший внесок у забезпечення обсягів реалізації припадає на діяльність закладів організації харчування – в межах 73,7-77,55%, при чому їх частка зростає на 1,78% протягом 2015-2019 рр.

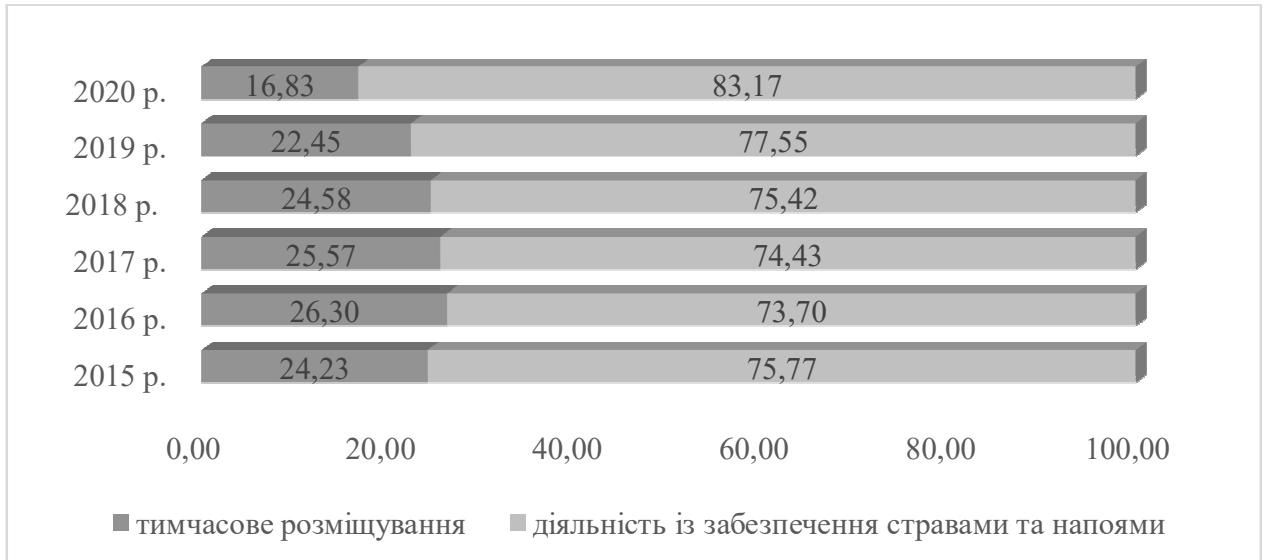


Рисунок 1.6 - Структура обсягів реалізованої продукції (послуг) суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування України за 2015-2020 рр.

Джерело: побудовано за даними [12]

У 2020 р. відбулося переструктурування обсягів реалізації галузі, відповідно зменшилася частка закладами з організації харчування до 53,17%. Відповідно частка в реалізації закладів, що надають послуги з тимчасового розміщення, становить 22-26% у 2015-2019 рр. та зменшилася до рівня 16,83% в 2020 р.

Аналіз динаміки кількості найманих працівників у суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування (табл. 1.3) свідчить про їх зростання за досліджуваний період в 1,28 рази та за ФОП відповідно в 1,73 рази.

Таблиця 1.3 - Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування України за 2015-2020 рр., осіб

| Показник | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | Темп зростання за 2015-2020 рр., % |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------------------|
| | | | | | | | |
| Тимчасове розміщування й організація харчування | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| усього, осіб | 142104 | 155155 | 172371 | 213980 | 216472 | 182549 | 128,46 |
| з них у фізичних осіб-підприємців, осіб | 56604 | 66447 | 81046 | 116794 | 115133 | 98053 | 173,23 |
| частка фізичних осіб-підприємців, % | 39,8 | 42,8 | 47,0 | 54,6 | 53,2 | 53,7 | |
| Тимчасове розміщування | | | | | | | |
| усього, осіб | 30776 | 32564 | 34743 | 38953 | 38838 | 31564 | 102,56 |
| з них у фізичних осіб-підприємців, осіб | 5128 | 6179 | 7574 | 10637 | 10209 | 7048 | 137,44 |
| частка фізичних осіб-підприємців, % | 16,7 | 19,0 | 21,8 | 27,3 | 26,3 | 22,3 | |
| Діяльність із забезпечення стравами та напоями | | | | | | | |
| усього, осіб | 111328 | 122591 | 137628 | 175027 | 177634 | 150985 | 135,62 |
| з них у фізичних осіб-підприємців, осіб | 51476 | 60268 | 73472 | 106157 | 104924 | 91005 | 176,79 |
| частка фізичних осіб-підприємців, % | 46,2 | 49,2 | 53,4 | 60,7 | 59,1 | 60,3 | |

Джерело: побудовано за даними [12]

За весь досліджуваний період значно зростає кількість найманих працівників, що зайняті у суб'єктів - ФОП від 39,8% в 2015 р. до 53,7% у 2020 р., що пояснюється збільшенням обсягів реалізації на цих суб'єктах.

Тенденція приросту кількості найманих працівників відмічається також для закладів з надання послуг з тимчасового розміщування – в 1,02 рази за аналізований період та в 1,37 рази за ФОП. Частка ФОП теж зростає на 5,6% за весь період до 22,3%.

Аналогічна тенденція притаманна для закладів із забезпечення стравами та напоями – в 1,35 рази за аналізований період та в 1,76 рази за ФОП. Частка працівників, що зайняті за даним КВЕД у ФОП є значно більшою та зростає на 14,1% за весь період до 60,3%.

Вплив пандемії коронавірусу призвів до скорочення кількості задіяних найманих працівників у 2020 р. в порівнянні з попереднім роком. Так, по всій галузі це скорочення склало 15,67%, за КВЕД 55 «Тимчасове розміщування» - 18,73%. За КВЕД 56 «Діяльність із забезпечення стравами та напоями» - 15%.

Оцінка структури кількості найманих працівників за даним видом економічної діяльності (рис. 1.7) свідчить, що найбільшу кількість працівників задіяно у закладах з організації харчування та вона постійно зростає до 82,71% в 2020 р.



Рисунок 1.7 - Структура кількості найманих працівників суб'єктами господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування України за 2015-2020 рр.

Джерело: побудовано за даними [12]

Витрати на персонал суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування України за 2015-2020 рр. (рис. 1.8) свідчить про їх зростання в 2,03 рази в цілому по галузі та в 1,85 рази за суб'єктами-ФОП. При чому частка витрат на персонал за ФОП складає в межах 26,4-30,3% та на кінець 2020 р. знижується до рівня 26,52%.

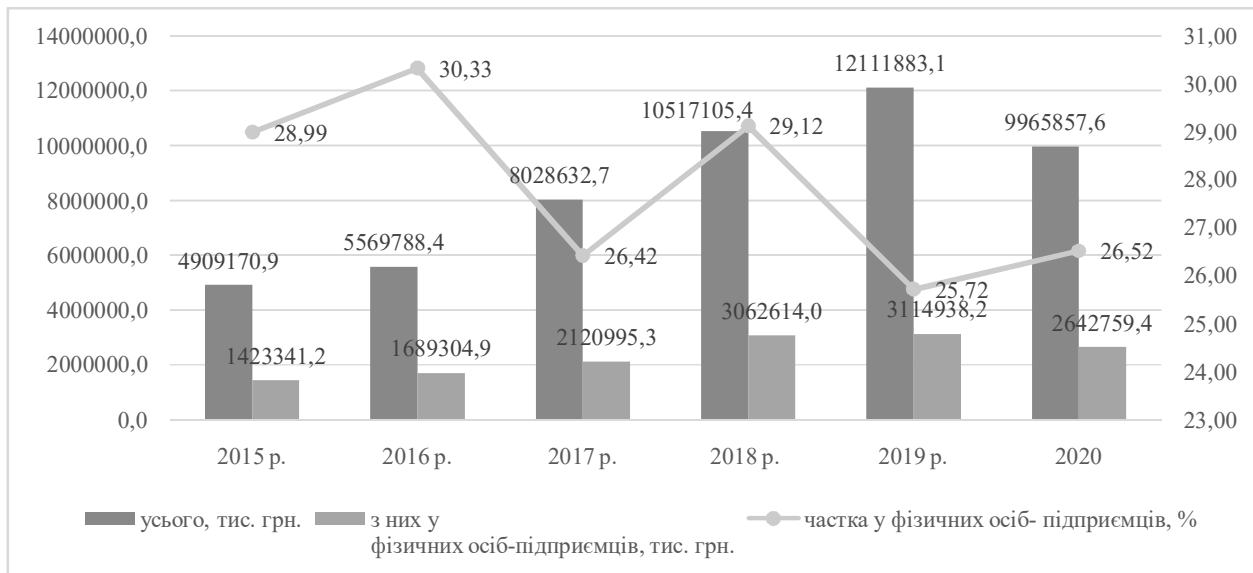


Рисунок 1.8 - Витрати на персонал за суб'єктами господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування України за 2015-2020 рр.

Джерело: побудовано за даними [12]

Розглянемо більш детально показники прибутковості діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу України.

Динаміка чистого прибутку вітчизняних підприємств у сфері тимчасового розміщування й організації харчування (табл. 1.6) свідчить про від'ємну динаміку показника протягом 2015-2016 рр. та у 2020 р.

Таблиця 1.4 – 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 |
| 2020 | 4410448,2 | 58,7 | 1841886,8 | 41,3 | 6252335,0 |

Джерело: побудовано за даними [12]

З 2017 р. намітилася тенденція щодо отримання прибутку та його зростання в 2,4 рази в 2019 р. При чому негативним є скорочення частки прибуткових підприємств в галузі з 71,6% в 2015 р. до 70,5% в 2019 р. За результатами діяльності у 2020 р. підприємства галузі отримали збиток, а частка неприбуткових підприємств збільшилася до 41,3%, що є наслідком впливу пандемії коронавірусу.

Щодо рентабельності операційної та всієї діяльності (табл. 1.5), то лише в 2017-2019 рр. вона набуває позитивних значень та зростає, але у 2020 р. зменшилася до рівня -7,9%.

Однак протягом 2015-2018 рр. показники рентабельності за малими підприємствами, які становлять переважну більшість суб'єктів господарювання, залишалися від'ємними. В 2019 р. рентабельність хоча і позитивна, однак в кількісному виразі в межах 1-2%, що є недостатнім для успішного функціонування та розвитку підприємств галузі. За результатами 2020 р. рентабельність за малими підприємствами становить -9%.

Таблиця 1.5 - 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 підприємства | середні підприємства | малі підприємства | з них мікропідприємства | | великі підприємства | середні підприємства | малі підприємства | з них мікропідприємства |
| 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 |
| 2020 | -7,9 | к/с | к/с | -9,0 | -8,7 | -11,1 | к/с | к/с | -15,2 | -16,2 |

Джерело: побудовано за даними [12]

Основними перешкодами успішного розвитку готельно-ресторанного бізнесу є:

- політичні чинники,
- недостатність платоспроможного попиту на послуги,
- невідповідність міжнародним стандартам,
- значна регіональна диференціація розміщення закладів,
- невисока якість наданих послуг, недостатня розвиненість ресторанів з українською регіональною кухнею,
- використання застарілих технології та обладнання, порушення вимог до дотримання технології процесів виробництва страв,
- неефективна підготовка фахівців сфери та недостатня кваліфікація персоналу, недосконале ціноутворення,
- незадовільний рівень комунікації, невідповідність екологічним та санітарним нормам,
- побудова закладів без врахування розвитку інфраструктури та транспортної мережі [16].

Щодо суб'єктів, які здійснюють діяльність із тимчасового розміщення, то основними конкурентами для великих підприємств готельного бізнесу за останні роки стали фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності, які пропонують повний спектр готельних послуг у міні-готелях чи приватних квартирах і будинках. Вартість таких послуг значно нижча, що приваблює клієнтів.

Аналіз рентабельності діяльності підприємств України, що здійснюють діяльність із тимчасового розміщення, показав наявність аналогічної тенденції (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 - Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств України, що здійснюють діяльність із тимчасового розміщення

| Роки | Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств | | | | | Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств | | | | |
|------|--|---------------------|----------------------|-------------------|-----------------------|--|---------------------|----------------------|-------------------|-----------------------|
| | Усього | у тому числі | | | | усього | у тому числі | | | |
| | | великі підприємства | середні підприємства | малі підприємства | зніжмікропідприємства | | великі підприємства | середні підприємства | малі підприємства | зніжмікропідприємства |
| 2015 | -33,9 | - | -36,1 | -24,8 | -35,3 | 35,7 | - | -36,6 | -32,7 | -42,1 |
| 2016 | -5,5 | - | -5,3 | -6,3 | -13,3 | 15,2 | - | -11,6 | -24,9 | -33,5 |
| 2017 | 16,2 | к/с | к/с | -4,3 | -7,6 | 9,5 | к/с | к/с | -11,8 | -16,8 |
| 2018 | 19,8 | к/с | к/с | -0,4 | 5,4 | 13,0 | к/с | к/с | -4,8 | -2,5 |
| 2019 | 22,2 | к/с | к/с | 7,9 | 9,7 | 20,9 | к/с | к/с | 6,4 | 9,9 |
| 2020 | -25,0 | - | -26,4 | -21,1 | -17,5 | 26,6 | - | -24,3 | -31,4 | -32,1 |

Джерело: побудовано за даними [12]

В 2017-2019 рр. спостерігалось зростання рентабельності діяльності досліджуваних підприємств. 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%. Однак за результатами 2020 р. саме ці підприємства зазнали значних збитків. Тому рентабельність знизилася до -25%, а за малими підприємствами становить 21,1%. Динаміка закладів, що здійснюють діяльність із забезпечення стравами та напоями за останні роки свідчить про те, що сьогодні перше місце в розвитку належить закладам швидкого харчування. Найбільш популярними є заклади середнього цінового сегмента [13].

Аналіз фінансових результатів діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, що функціонують в сфері забезпечення стравами та напоями, свідчить про їх більш ефективну діяльність, адже від'ємний показник рентабельності всієї діяльності зафіксований лише у 2015 р та 2020 р. (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 - Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств України, що здійснюють діяльність із забезпечення стравами та напоями

| Роки | Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств | | Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств | |
|------|--|--------------|--|--------------|
| | Усього | у тому числі | усього | у тому числі |

| | о- го | великіпід прис- мства | середніпі дпри- ємства | маліпід при- ємства | знихмікр опід- приємств а | го | великіпід прис- мства | середніпі дпри- ємства | маліпід при- ємства | знихмікр опід- приємств а |
|----------|----------|-----------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------------------|-----------|-----------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| 20 15 | -2,4 | к/с | к/с | -6,7 | -12,4 | - 11,1 | к/с | к/с | -23,0 | -45,2 |
| 20 16 | 2,4 | к/с | к/с | -1,1 | -4,0 | 0,5 | к/с | к/с | -2,7 | -5,9 |
| 20 17 | 3,8 | к/с | к/с | -0,1 | -3,1 | 2,1 | к/с | к/с | -1,5 | -4,3 |
| 20 18 | 3,6 | к/с | к/с | -0,1 | -2,5 | 2,0 | к/с | к/с | -1,2 | -4,0 |
| 20 19 | 4,9 | к/с | к/с | 0,3 | -1,4 | 3,5 | к/с | к/с | -1,1 | -3,3 |
| 20 20 | 1,5 | к/с | к/с | -4,4 | -5,4 | -1,6 | к/с | к/с | -6,5 | -8,0 |

Джерело: побудовано за даними [12]

Протягом 2016-2019 рр. спостерігалось зростання рентабельності всієї діяльності досліджуваних підприємств з 0,5% 3,5%. Особливо негативним є той факт, що 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 2020 р. рентабельність всієї діяльності цих суб'єктів становить -1,6%.

Таким чином, результати проведеного аналізу ефективності діяльності вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу, слід констатувати проблематичність та невисоку результативність діяльність для більшості суб'єктів малого бізнесу галузі, які становлять переважну більшість підприємств. Хоча в цілому за всіма підприємствами протягом 2015-2019 років відмічається зростання прибутковості діяльності, характерне в більшій мірі для підприємств, що надають послуги з тимчасового розміщення[13, 15].

Пандемія COVID негативно вплинула на готельно-ресторанний бізнесу, що підтверджується даними щодо фінансових результатів діяльності підприємств в 2020 році.

Аналіз наукової літератури та інтернет-джерел підтвердив погіршення умов функціонування суб'єктів. Так, перший та другий квартали 2020 року ознаменувались характерним занепадом готельно-ресторанного бізнесу. На початок липня, при послабленні карантинних обмежень, лише 86% кафе та ресторанів мали змогу відновити свою роботу та частково адаптуватись до нових умов функціонування. Згідно проведеного опитування української асоціації ресторанів, 18% закладів працювали на літніх майданчиках, 18% комбінували літні тераси та доставку, 16% працювали на доставку, приймаючи гостей і в залі, і на відкритих майданчиках, а 13% не працювали із доставкою,

віддаючи перевагу роботі у залі та на терасі, 8% закладів працювали лише на доставку і 11% не функціонували у червні [17-20].

Готельна сфера потерпіла більших втрат та переживала повне закриття у той період, адже готелі не мали змоги працювати «на виніс» або доставку.

Слід підкреслити, що має місце значна регіональна диференціація розміщення кількості діючих підприємств у готельно-ресторанній індустрії. Так, за даними Держкомстату України станом на 01.11.2020 р. за КВЕД «Тимчасове розміщення та організація харчування» діяло 8039 підприємств». При чому найбільша кількість підприємств у сфері організації харчування та тимчасового розміщення зосереджується у м. Київ, Львівській, Одеській, Харківській, Київській, Дніпропетровській, Запорізькій, Миколаївській, Херсонській, Закарпатській областях (табл. 1.8), що пов'язано з активним туристичним потоком, наявністю розвинених культурно-розважальних закладів та порівнянно вищим економічним становищем даних регіонів.

Таблиця 1.8 – ТОП-10 регіонів України за кількістю активних підприємств за регіонами за КВЕД «Тимчасове розміщення та організація харчування» (на 01.11. 2020 р.)

| Області | Кількість діючих підприємств | Частка у загальній кількості за КВЕД "Тимчасове розміщення та організація громадського харчування", % |
|------------------|------------------------------|---|
| м.Київ | 2156 | 26,82 |
| Львівська | 816 | 10,15 |
| Одеська | 747 | 9,29 |
| Харківська | 508 | 6,32 |
| Київська | 416 | 5,17 |
| Дніпропетровська | 413 | 5,14 |
| Запорізька | 397 | 4,94 |
| Миколаївська | 241 | 3,00 |
| Херсонська | 234 | 2,91 |
| Закарпатська | 226 | 2,81 |

Джерело: побудовано за даними [12]

Найнижчі показники в абсолютному виразі зафіксовані в наступних регіонах: Рівненська, Житомирська, Чернівецька, Кіровоградська, Тернопільська області. Ці регіони потребують залучення інвестиційних ресурсів для розвитку туризму та готельно-ресторанної індустрії.

В результаті проведеного аналізу стану та тенденцій розвитку готельно-ресторанного бізнесу України в сучасних умовах було виявлено, що за період 2015-2019 рр. спостерігається нарощування вартісних показників реалізованої продукції - в 2,67 рази за всіма суб'єктами. Оцінка фінансових показників

діяльності суб'єктів засвідчила нестабільність фінансового стану протягом досліджуваного періоду. Оцінка прибутку підприємств тимчасового розміщення та харчування показала збитковість діяльності у 2015-2016 роках, тенденцію зміни у 2017 і подальше зростання в 2,4 рази до 2019 році. Частка прибуткових підприємств галузі з 2015 до 2019 року була знижено з 71,6 до 70,5%. Однак за 2020 р. кількість прибуткових суб'єктів становила лише 58,7%, що свідчить про різкий негативний вплив пандемії на діяльність підприємств готельно-ресторанного сектору. Отже, діяльність готельно-ресторанних підприємств у 2015 році мала негативні тенденції, 2016-2019 роки охарактеризовані поліпшенням ефективності функціонування, вплив пандемії в 2020 р. призвів до підризу життєдіяльності готельно-ресторанного бізнесу[15].

1.5 Напрями забезпечення ефективного управління готельно-ресторанним бізнесом на мікро- та макрорівнях

На мікрорівні – рівні менеджменту кожного окремого підприємства готельно-ресторанного бізнесу окремої області/регіону доцільним є впровадження наступних заходів, які забезпечать розвиток даної сфери господарювання та ефективну її організацію:

- максимальна диверсифікація надання послуг підприємствами, як у розрізі їх асортиментного наповнення, так і у ціновій сфері;
- зростання якості надання послуг, доведення їх до європейських стандартів та максимальної відповідності критеріям зірковості;
- забезпечення максимізації ефективності організації бізнес-процесів готельно-ресторанного господарства;
- використання концепції маркетингу як центрального інструменту управління закладами готельно-ресторанного бізнесу;
- постійний розвиток персоналу, професійна підготовка та перепідготовка працівників, забезпечення зростання їх індивідуальних компетентностей.

На макрорівні та на рівні регіонального управління окремої області/регіону доцільним є впровадження ряду стратегічно-орієнтованих заходів із пролонгованим характером, до яких можна віднести:

- удосконалення нормативно-правової бази функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні;
- підвищення ролі контролю та активізація контролюючих органів щодо дотримання параметрів якості діяльності готельно-ресторанного бізнесу та норм антимонопольного законодавства;
- налагоджування системи надходження достовірної статистичної звітності щодо результатів діяльності готельно-ресторанного бізнесу на рівні держави та регіонів;

- розвиток наукового підґрунтя функціонування готельно-ресторанного бізнесу в Україні, стимулювання освітньої діяльності як бази для підготовки кадрів для готельно-ресторанного бізнесу;
- створення спеціального режиму оподаткування для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, в т.ч. тих, що функціонують із участю іноземного капіталу;
- розробка реалістичних програм розвитку готельно-ресторанного бізнесу, їх прив'язка до реальних потреб підприємств даної сфери господарювання та потреб промисловості регіону.

Питання для самоконтролю:

1. Сутність готельно-ресторанного бізнесу та його інтегрованість у бізнес-систему.
2. Назвіть основні суб'єкти та об'єкти готельно-ресторанного бізнесу.
2. Охарактеризуйте сукупну послугу та/або продукт готельно-ресторанного бізнесу. Які його особливості?
3. Надайте характеристику моделі процесів надання основних послуг у закладах готельно-ресторанного бізнесу. Ці чому її особливості для споживача та виробника?
4. Назвіть ключові особливості надання основних послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції.
5. Що таке управління готельно-ресторанним бізнесом?
6. Хто так стейкхолдери готельно-ресторанного бізнесу? Яка їх роль у реалізації процесу управління?
7. Охарактеризуйте ключових внутрішніх стейкхолдерів готельно-ресторанного бізнесу.
8. Охарактеризуйте ключових зовнішніх стейкхолдерів готельно-ресторанного бізнесу.
9. Назвіть основні джерела інформації про внутрішніх стейкхолдерів готельно-ресторанного бізнесу.
10. Назвіть основні джерела інформації про зовнішніх стейкхолдерів готельно-ресторанного бізнесу.
11. Маркетинговий підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом та його особливості.
12. Нормативний підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом та його особливості.

13. Системний підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом та його особливості.

14. Менеджерський підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом та його особливості.

15. Цільовий підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом та його особливості.

16. Цільовий підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом та його особливості.

17. Інноваційний підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом та його особливості.

18. Комплексний підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом та його особливості.

19. Що таке принципи управління готельно-ресторанним бізнесом? Перерахуйте основні з них.

20. Чи є принципи управління готельно-ресторанним бізнесом взаємовиключними процесами? Чи припустимим є одночасне дотримання всіх зазначених принципів управління?

21. Проаналізуйте сучасний стан та перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу України.

22. Визначте основні проблеми, які існують у готельно-ресторанному бізнесі України.

23. Назвіть перспективні напрями забезпечення ефективного управління готельно-ресторанним бізнесом на мікро- та макрорівнях.

Тестові завдання:

1. Категорії «бізнес» та «підприємницька діяльність»

A. є тотожними

B. підприємницька діяльність передбачає бізнес як інтегровану складову

C. бізнес є ширшою категорією ніж підприємницька діяльність

D. дані категорії не мають жодного зв'язку

2. Справа, ділова активність, направлена на вирішення завдань, пов'язаних в кінцевому рахунку із здійсненням на ринку операцій обміну товарів і послуг між економічними суб'єктами ринку, з використанням форм та методів конкретної діяльності, які склалися в ринковій практиці, це

A. бізнес

B. підприємництво

C. діло

D. управління

3. Самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку, це

- A. бізнес
- B. підприємницька діяльність
- C. діло
- D. готельно-ресторанний бізнес

4. Виробничо-господарська, організаційна та економічна діяльність підприємств готельно-ресторанного комплексу, що спрямована на задоволення потреб суспільства у готельних, ресторанних та інших супутніх ним послугах і продуктах з метою отримання прибутку чи іншого соціально-економічного ефекту, це

- A. бізнес
- B. підприємницька діяльність
- C. діло
- D. готельно-ресторанний бізнес

5. Коло зацікавлених у діяльності готельно-ресторанного бізнесу осіб, носить назву

- A. споживачі
- B. стейкхолдери
- C. менеджери
- D. бізнесмени

6. Стейкхолдерів готельно-ресторанного бізнесу поділяють на

- A. позитивних та негативних
- B. актуальних та неактуальних
- C. монетарних та немонетарних
- D. внутрішніх та зовнішніх

7. Типи технології надання послуг підприємствами, які належать до готельно-ресторанного бізнесу передбачають

- A. потокові лінії
- B. самообслуговування
- C. індивідуальний підхід
- D. все перелічене

8. Вибір форм і методів управлінського впливу та контактної взаємодії суб'єкту управління і об'єкту управління в залежності від умов, які склалися у внутрішньому та зовнішньому середовищі передбачає

- Е. ситуаційний підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом
- Ф. функціональний підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом
- Г. нормативний підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом
- Н. маркетинговий підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом

9. Встановлення керуючою системою нормативів діяльності, дотримання яких є головним в реалізації ключових функцій об'єктів управління передбачає

- А. ситуаційний підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом
- В. функціональний підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом
- С. нормативний підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом
- Д. маркетинговий підхід до управління готельно-ресторанним бізнесом

10. Управління готельно-ресторанним бізнесом має відбуватися таким чином, щоб результати управлінського впливу якісно та/або кількісно переважали затрати ресурсів на їх реалізацію та впровадження. це зміст принципу управління готельно-ресторанним бізнесом, який носить назву

- А. гнучкість
- В. цілеспрямованість
- С. унікальність
- Д. ефективність

Кейси для обговорення, практичні завдання:

Практичне завдання 1

Обґрунтуйте пріоритетні напрями розвитку ринку послуг гостинності на прикладі окремого регіону (за вибором). Визначте й охарактеризуйте передумови, які для цього має обраний регіон. Виділіть групи закладів, для яких найбільш перспективним є впровадження концепції ділового закладу, концепції курортного закладу і концепції транзитного закладу.

Практичне завдання 2.

За даними Державної служби статистики України провести аналіз рентабельності операційної та всієї діяльності підприємств України у сфері тимчасового розміщування й організації харчування. Запропонувати управлінські рішення для вирішення виявлених проблем.

Практичне завдання 3.

За даними табл.2 провести аналіз динаміки формування чистого прибутку (збитку) діяльності підприємств України у сфері тимчасового розміщування й організації харчування (табл. 1.9-1.10).

Таблиця 1.9 – Динаміка формування доходів підприємств України у сфері тимчасового розміщування й організації харчування, тис. грн.

| Період | Чистий дохід від реалізації продукції | Інші операційні доходи | Інші доходи | Разом чисті доходи |
|---------|---------------------------------------|------------------------|-------------|--------------------|
| 2017 р. | 30260,4 | 3713,4 | 3585,8 | 37559,6 |
| 2018 р. | 36419,8 | 4251,7 | 2245,8 | 42917,3 |
| 2019 р. | 41340,5 | 4565,8 | 3820,1 | 49726,3 |

Джерело: [12]

Таблиця 1.10 – Динаміка витрат та чистого прибутку підприємств України у сфері тимчасового розміщування й організації харчування, тис. грн.

| Період | Операційні витрати | Інші витрати | Витрати усього | з них собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | Чистий прибуток (збиток) |
|---------|--------------------|--------------|----------------|--|--------------------------|
| 2017 р. | 31479,7 | 4103,1 | 35786,1 | 18780,6 | 1773,5 |
| 2018 р. | 37264,9 | 2765,9 | 40566,4 | 21723,7 | 2350,9 |
| 2019 р. | 41221,5 | 3856,8 | 45480,7 | 24880,9 | 4245,6 |

Джерело: [12]

Список використаних джерел

1. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. К.: «Кондор», 2008. 664 с.
2. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р.. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003. №18-22 . URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 15.04.2022).
3. Маначинська Ю.А. Сутність і специфіка готельних послуг, класифікація засобів розміщення туристів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2010. Вип.4. С.211-217.
4. Домбик О.М. Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2013. Випуск 15. С.64-66.
5. Freeman R. E. Strategic Management: A stakeholder Approach. Boston, MA : Pitman, 1984. 276 p.

6. Friedman A. L., Miles S. Stakeholders: Theory and Practice. Oxford : OUP Oxford, 2006. 362 p.
7. Заболотна А. М., Серпухов М. Ю. Побудова корпоративних комунікацій зі стейкхолдерами підприємства ІТ- галузі на зовнішньому ринку. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 411–417.
8. Технології в сфері послуг [Електронний ресурс]. URL:<https://studfile.net/preview/2429693/page:16/>(дата звернення: 18.05.2022).
9. Драган О. І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7238> (дата звернення: 22.05.2022). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.2.15](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.15)
10. Приймак Н.С., Ніколайчук О.А., Олініченко О.І. Розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу Дніпропетровської області та напрямки ефективної організації готельного господарства регіону. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. №4(72). С. 118-126.
11. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%EF%F0%E8%ED%F6%E8%EF>(дата звернення: 22.05.2022).
12. Державна служба статистики України. URL:<http://www.ukrstat.gov.ua/>
13. Ніколайчук О.А. Антикризове управління прибутковістю підприємств сфери гостинності в умовах covid. *Торгівля та ринок України*: наук. журн. Кривий Ріг. 2020. Вип. 2 (48). С. 59-68.
14. Ніколайчук О.А., Герасименко К.О., Шульженко І.В. Організаційно-правові та економічні проблеми функціонування вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу в умовах covid-19. *Вісник Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. №.4(14). С.25-34.
15. Ніколайчук О. А., Лебеденко Т. Є., Герасименко К. О., Бондаренко К. В. Обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанної індустрії України. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки : наук. журн.* Донец. нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Кривий Ріг. 2021. Вип. 1 (74). С. 43-54.
16. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23(1). С. 126-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23%281%29__28
17. Падіння завантаженості, зниження Rack rates та складне відновлення: готельний бізнес під час COVID 19. URL: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/padinnya_zavantazhenosti_

znizhennya_rack_rates_ta_skladne_vidnovlennya_gotelniy_biznes_pid_chas_covid_19 (дата звернення: 26.04.2021)

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: 26.04.2021)

19. Ресторанний бізнес: ринок в епоху COVID. URL: <http://bizrating.com.ua/20/articles/1328/index.html> (дата звернення: 26.04.2021)

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: 26.04.2021)

21. Ніколайчук О.А. Методичні рекомендації до вивч. дисципліни «Управління доходами та фінансова аналітика в гостинності». Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. техн. в рест. госп., гот-рест. справи та підпр. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 65 с.

РОЗДІЛ 2

КАТЕГОРИЗАЦІЯ ОБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА СЕРТИФІКАЦІЯ ПОСЛУГ З РОЗМІЩЕННЯ

Основні питання

2.1 Історія та світовий досвід класифікації готелів за рівнем сервісу

2.2 Стан і перспективи категоризації засобів розміщення в Україні

2.1 Історія та світовий досвід класифікації готелів за рівнем сервісу

Історія розвитку готельної справи нерозривно пов'язана з подорожами. Подорожуючи з різною метою та намірами (торгівля, міждержавні відносини, військова справа, відвідування святих місць і храмів, олімпійських ігор тощо) люди потребували притулку, харчування та відпочинку. Найдавніші згадки про місця для розміщення мандрівників були знайдені в писемних джерелах Древнього Єгипту.

Також сьогодні достеменно відомо, що вже у Древньому Римі існувала певна класифікація готелів. У той час існували два типи «притулків» у провінціях і в самому Римі: одні з них призначалися лише для патриціїв, інші – для плебеїв.

Про те, наскільки глибоко і всебічно були розвинені в давнину заклади, що надавали мандрівникам притулок, харчування та ночівлю, свідчить той факт, що в римському законодавстві було передбачено особливу відповідальність такого закладу за речі гостя.

У зв'язку з новими завоюваннями та розширенням території Римської імперії, її звичаї, господарська та організаційна структури, в тому числі в сфері гостинності, знайшли поширення в нових провінціях та підкорених країнах.

Таким чином, ще в античному світі було сформовано традиції, яких ми продовжуємо дотримуватися і в сучасному готельному господарстві. Наприклад, певна класифікація готелів, відповідальність за збереження речей гостя, обов'язків облік мешканців і т. і.

Подальший значний розвиток готельної справи в Європі спостерігається лише з VIII-IX ст., після того, як Карл Великий видав едикт, яким зобов'язав

монастирі та церкви утримувати «госпіції» – будинки, що надавали мандрівникам та паломникам ночівлю, харчування, відпочинок та, іноді, лікувальні процедури. Найбільшого поширення «госпіції» набули у Швейцарії, яка завдяки старим традиціям і тепер вважається найавторитетнішою у сфері готельного господарства та готельних послуг.

У XIII-XIV ст. у зв'язку зі зростанням та розвитком ремесел і торгівлі, пожвавленням в Європі внутрішніх та міжнародних економічних зв'язків, широкого поширення набула система тимчасового проживання за плату в готелях. Першими такими готелями були приватні житлові будинки (або окремі кімнати). Власники готелів нерідко виконували функції посередників у справах своїх клієнтів, виступали як перекупники й агенти. Таким чином, саме у цей період з'являються прототипи сучасних готелів.

Приблизно у цей же час було здійснено й першу офіційну спробу їх класифікації. У Берліні, в якому на той час проживало близько 130 тис. жителів, було 9 заїжджих дворів I класу, із них два вже називалися готелями, 10 заїжджих дворів II класу та 13 заїжджих дворів III класу.

З подальшою появою залізниць та пароплавів розширюються можливості розвитку туризму. У нових транспортних засобах створюються зручності, досягається високий рівень комфорту: з'являються спальні вагони, вагони-ресторани тощо. На більш високу сходинку піднімається і готельна справа. Переважну більшість туристів у ті часи складали аристократи та буржуа. Вони висували підвищені вимоги до рівня та якості обслуговування, спонукаючи цим власників готелів дбати про вдосконалення своїх закладів. Поступово в столичних європейських містах стали з'являтися комфортабельні готелі, розташовані у спеціально збудованих будинках (на кшталт приватних резиденцій) або в чудових державних особняках. Звідси походить французька назва «готель», що означає міський палац магната, місце перебування уряду чи міської влади. Це були готелі-люкс з ресторанами та високим рівнем обслуговування. Так, у 1861 році готель «Моріс» у Парижі мав 700 номерів з водопостачанням, ліфт та ресторан на 1500 місць. Поряд зі створенням упорядкованих готелів та розкішних ресторанів починають діяти і нові засоби розваг: нічні клуби, кабаре тощо.

Після виникнення значної кількості готелів та інших засобів розміщування з їх відповідною інфраструктурою в різних країнах було впроваджено системи рейтингування та категоризації таких підприємств, щоб досягти певного рівня упорядкованості та полегшити життя туристам.

Вважається, що людиною, яка придумала класифікацію готелів за кількістю «зірок», був Конрад Хілтон. Він впровадив таку систему спочатку у

власній мережі готелів, а згодом вона отримала розповсюдження в усьому світі. П'ятизіркова система позначення рівня та класу готелів була запозичена від системи позначення коньяків. По аналогії, чим більше зірок, тим вище якість готелю та краще його сервіс.

Рейтинги готелів часто використовуються для класифікації готелів за їх якістю. Починаючи з початкової мети інформування мандрівників про основні зручності, які можна очікувати від готелю, цілі рейтингування розширилися до зосередження уваги на готелі в цілому. Сьогодні терміни «оцінка», «рейтинг» та «класифікація» в основному використовуються для позначення одного і того ж поняття, тобто для класифікації готелів.

Коли ми вибираємо готель, це перше, на що звертаємо увагу. Зірки можуть розповісти про комфортабельність готелю, зручність номерів, графіку прибирання, вартість проживання. Сучасні туристи при виборі місця проживання завжди орієнтуються на такі показники, як тип засобу розміщування та його клас (категорія), яка сьогодні, в більшості країн Європи та Азії, виражається кількістю зірок. За цією характеристикою можна припустити, який рівень сервісу пропонує готель на які зручності варто розраховувати його клієнтам. Іноді під час визначення класу готелю враховують також його екстер'єр та статусність. Чим більше зірок, тим комфортнішим і водночас дорожчим буде готель: одна зірка (*) відповідає базовому рівню комфорту, п'ять зірок (*****) – максимальному.

Рівень комфорту – суб'єктивний показник, але за його основу беруть:

- стан номерного фонду, що виражається площею номерів та наявністю зручностей;
- стан меблів, інвентарю;
- наявність та стан підприємств харчування;
- стан будівлі, під'їзних шляхів, прилеглої території;
- інформаційне та технічне оснащення, наявність засобів зв'язку, побутової техніки, міні-барів, сейфів;
- додаткові послуги.

Загальна всесвітня класифікація готелів була запропонована та впроваджена Всесвітньою туристичною організацією (World Tourism Organization, UNWTO) лише в 1989 році. Цей стандарт має рекомендаційний характер, проте держави спираються на нього під час упорядкування власних правил оцінки місць розміщення. Відповідно до цього стандарту, готель будь-якої категорії повинен відповідати правилам безпеки та гігієни, забезпечувати цілодобовий сервіс, невідкладну медичну допомогу, збереження цінностей. Витяг із міжрегіональної гармонізації критеріїв готельної класифікації на основі класифікаційних стандартів UNWTO наведено в додатку А.

У більшості європейських країн категорії готелям надають галузеві об'єднання та асоціації, наприклад Hotelstars Union, куди входять 17 країн із загальними критеріями та процедурами класифікації готелів.

Проте єдиних критеріїв та правил для присвоєння зірок наразі так і немає. Рівень комфорту, що відповідає п'ятьма зірками в одній країні, може відповідати трьома зіркам в іншій. Крім того, деякі країни мають власні системи оцінки. Іноді вони заміняють зірки, іноді використовуються нарівні з ними.

Класифікація англійських готелів є доволі складною. На фасадах готелів зазначаються не зірки, а корони. У Британії замість зірок використовують корони. Щоб перевести корони в зірки, потрібно від них відібрати одиницю. Наприклад, готель з чотирма коронами за загальноприйнятою класифікацією буде вважатися тризірковим.

Характерна для Великобританії система корон вважається найбільш правильною. Ця класифікація була запропонована Асоціацією британських турагентів і для неї характерний такий розподіл за категоріями (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Класифікація готелей за категоріями згідно Асоціації британських турагентів

| | | |
|---------------|---------------------------|--|
| одна корона | бюджетні готелі | розташовуються в центральній частині міста та мають мінімум зручностей |
| дві корони | готелі туристичного класу | мають у своєму розпорядженні бар і ресторан |
| три корони | готелі середнього класу | мають середній рівень обслуговування |
| чотири корони | готелі першого класу | мають високий рівень обслуговування |
| п'ять корон | готелі вищої категорії | мають рівень обслуговування та проживання екстра-класу |

Класифікація італійських готелів досить заплутана, офіційної зіркової шкали в країні немає. Згідно з прийнятими в Італії нормами готелю класифікуються на три категорії. Першу категорію умовно можна зарахувати до чотиризіркової; другу категорію – до тризіркової, третю категорію – до двозіркової.

Також потрібно враховувати, що залежно від привласненої кількості зірок залежить і сума податків, що їх сплачує власник бізнесу. Тому серед європейських готелів нерідко можна зустріти поняття 3*+ чи 4*+. Це свідчить

про те, що готель насправді відповідає більшій кількості зірок, ніж заявлено, і рівень сервісу в них буде кращим, ніж передбачається для закладів категорії 3 або 4 зірки відповідно. Така практика розповсюджена, наприклад, в Італії, наприклад, в Італії, власники гарних готелів, де власники готелів навмисно занижують категорію своїх закладів, оскільки від кількості зірок готелю залежить сума їх оподаткування.

У Греції діє літерна система (A, B, C, D), а готелі діляться на п'ять категорій: вища категорія «De luxe» відповідає категорії 5 зірок, готелі категорії A – чотиризірковому рівню; B – рівню трьох зірок, C – двох; D – однієї.

У США оцінку готелям виставляють зірками, діамантами та літерами.

Систему оцінки кількістю діамантів впровадила Американська автомобільна асоціація (AAA) – сервісна компанія, заснована на початку ХХ століття. У порівнянні з зірковою системою оцінок ця система має інше вираження, проте сутність залишається тією самою: один діамант відповідає рівню простого готелю з базовим рівнем комфорту, а п'ять діамантів – рівню фешенебельному готелю класу люкс. Компанія AAA проводить незалежні інспекції по всій країні.

Крім AAA зірки американським готелям привласнюють різні організації: від путівників та національних асоціацій споживачів туристичних послуг до туристичних агенцій та веб-сайтів. Наприклад, США нарівні з AAA великою довірою користується рейтинг Forbes Travel Guide, який існує з 1958 року. Крім Штатів, експерти компанії подорожують готелями 42-х країн, які претендують на місце в рейтингу. Як і інспектори AAA, вони прибувають без попередження та діють анонімно. Відмінністю цього рейтингу є те, що до нього потрапляють лише готелі категорії люкс.

У американській літерній системі використовується така класифікація готелів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Класифікація готелей у американській літерній системі

| | | |
|---|--------------------------|---|
| T | Tourist Class | бюджетні готелі та мотелі рівня однієї-двох зірок |
| M | Moderate First Class | аналог трьох зірок |
| F | First Class | середній рівень між 3-4 зірками |
| S | Superior | чотиризіркові готелі |
| D | Superior Deluxe / Deluxe | люксові п'ять зірок |

Єдиної світової системи, яка б могла об'єктивно оцінити всі існуючі готелі, немає. Незважаючи на намагання Всесвітньої туристичної організації систематизувати та привести до певної єдності основні вимоги щодо

привласнення готелям тієї чи іншої кількості зірок, поки що в окремих країнах, не лише Азії, а й Європи, стандарти різняться.

Участь у рейтингах та отримання оцінок – добровільне рішення власників готелів та ресторанів. Можна взагалі не запрошувати до себе експертів та функціонувати без зірок та діамантів. Багато закладів так і роблять, але на своїх сайтах можуть зазначати «п'ять зірок», щоб залучити клієнтів.

Рішучі кроки до об'єднання стандартів було зроблено в 2009 році на конференції HOTREC (Спілка професійних асоціацій рестораторів та готельєрів Європи). HOTREC ініціювала створення єдиних критеріїв оцінки готелів у всій Європі. На зазначеній конференції був представлений документ, що оголошує 21 принцип класифікації готельних послуг. Пізніше, але цього ж року, було укладено договір створення єдиної системи готельних стандартів HotelstarsUnion. Спочатку його підписали Австрія, Німеччина, Угорщина та Чехія, незабаром приєдналися спілки готельєрів Швеції, Швейцарії та Нідерландів. Сьогодні HotelstarsUnion поєднує 17 європейських країн, до системи приєдналися Австрія, Бельгія, Чеська республіка, Данія, Естонія, Німеччина, Греція, Угорщина, Латвія, Ліхтенштейн, Литва, Люксембург, Мальта, Нідерланди, Словенія, Швеція, Швейцарія.

В актуальній версії каталогу HotelstarsUnion, розрахованій на застосування в період 2020-2025 рр. і з яким можна ознайомитись на офіційному сайті HOTREC (<https://www.hotelstars.eu/>), представлені всі критерії, за якими визначається відповідність готелів кожній з п'яти категорій.

Щодо інших європейських країн, які поки що не вступили до спілки HOTREC, то стандарти для категоризації готелів визначаються внутрішніми державними регламентами. Наприклад, в Іспанії та Франції привласненням зірок опікуються місцеві чиновники. Спеціальні комісії здійснюють рейди по готелях і, у разі невідповідності стандартам, вони мають право знизити категорію готелю (кількість зірок) або, навпаки, прийняти рішення про підвищення його статусу.

Класифікація готелів за кількістю зірок – система, що діє як в країнах Європи, таків ряді країн Азії.

Проте слід зазначити, що категоризація готелів за кількістю зірок сьогодні залишається, все ж таки, доволі умовною і, незважаючи на низку загальних вимог, у кожній країні можуть бути свої особливості.

Іншою з причин таких розбіжностей є ще й те, що у багатьох країнах Азії власники готелів можуть самі призначати своїм готелям бажану кількість зірок, оскільки там немає загальних критеріїв класифікації готелів. А в країнах Європи цим найчастіше займаються спеціальні комісії. Наявність зірок і певний рівень

обслуговування залежить також від багатьох інших факторів: категорії туристів, для яких призначений готель, туристичного призначення приймаючої країни і т.д. Тому у деяких категоріях лідирують європейські готелі, а в інших – азіатські.

В Україні є чіткі вимоги, яким мають відповідати готелі кожного типу. Розглянемо основні положення вимог ізнаціонального стандарту України та визначимо їх відмінності від вимог HotelstarsUnion:

Основні вимоги до готелів категорії 1* в Україні:

- окремі входи для відпочиваючих та для персоналу готелю;
- паркування, яке передбачає кількість місць, що дорівнює 10% або вище від кількості номерів;
- у будинках висотою понад три поверхи повинен бути ліфт;
- санвузол (ванна/душ, туалет) має бути не менше ніж у 25% від загальної кількості номерів;
- санвузол має бути на кожному поверсі готелю;
- кількість одномісних та двомісних номерів має становити не менше 60% від усіх номерів;
- у приймальні повинні бути передбачені зони відпочинку та очікування;
- площа одномісних номерів – 8 кв. метрів, двомісних – 12 кв. метрів;
- комплект постільних речей та постільної білизни: матрац та намотрасник, 2 подушки, ковдра, додаткова ковдра, покривало на ліжку, простирадло, підковдра, наволочки;
- килимок біля кожного ліжка (по обидва боки) у разі відсутності килима чи килимового покриття на підлозі;
- тумбочка (столік) біля кожного спального місця;
- вішалка для верхнього одягу та головних уборів;
- стільці або інші меблі для сидіння (по одному на кожного гостя, але не менше двох у номері);
- килимок на підлозі у санвузлі;
- не менше 2 рушників на кожного гостя;
- склянки для кожного гостя;
- стіл або письмовий стіл;
- телевізор на вимогу гостя.

Додаткові вимоги до готелів категорії 1* за критеріями Hotelstars Union:

- ванна/душова кабіна та туалет у всіх номерах.

Основні вимоги до готелів категорії 2* в Україні: усі вищенаведені вимоги до готелів категорії 1* та:

- наявність ресторану або кафе (для готелів з кількістю номерів понад 50);
- багатокімнатні номери або можливість з'єднання декількох номерів у разі потреби;
- наявність санвузла, як мінімум, у половині номерів;
- кількість одно/двомісних номерів має становити не менше 80% від усього номерного фонду.

Додаткові вимоги до готелів категорії 2* за критеріями Hotelstars Union: надання гігієнічних засобів (зубна щітка, зубна нитка, набір для гоління).

Основні вимоги до готелів категорії 3* в Україні: усі вищенаведені вимоги до готелів категорії 1*, 2* та:

- наявність конференц-залу, обладнаного необхідною апаратурою;
- наявність паркування або гаражу, розрахованих на кількість місць, що становлять не менше 20% від номерного фонду;
- наявність перукарні;
- наявність бару/ресторану;
- всі номери повинні бути обладнані санвузлами;
- всі номери лише одномісні (площа 9 м²) або двомісні (14 м²);
- наявність не менше 3 рушників на кожного гостя;
- шапочка банна на кожного гостя;
- кольоровий телевізор у кожному номері.

Додаткові вимоги до готелів категорії 3* за критеріями Hotelstars Union:

- телефон у номері;
- доступ до Інтернет у номері або на найближчій до нього території;
- двомовний персонал (англійська та німецька мови);
- приймальня в готелі відкрита 14 годин та цілодобово доступний телефонний зв'язок із нею.

Основні вимоги до готелів категорії 4* в Україні (додатково до усіх вищенаведених вимог):

- сауна;
- косметичний кабінет;
- ресторан із кількома залами;
- площа одномісних номерів 16 м², двомісних – 20 м²;
- ванна (не душова кабінка) у санвузлах;
- килим або килимове покриття підлоги;
- крісло для відпочинку (щонайменше два на номер) або м'який диван;
- не менше 4 рушників на кожного гостя;
- фен для сушіння волосся;

- набір посуду для питної води, чаю та міні-бару;
- журнальний столик;
- письмовий стіл зі стільцем або робочим кріслом.

Додаткові вимоги до готелів категорії 4* за критеріями Hotelstars

Union:

- вестибюль із місцями для відпочинку, рознесення напоїв за бажанням;
- міні-бар;
- лазневий халат або капці на вимогу;
- доступ до Інтернету номерах та на території;
- приймальня відкрита 18 годин та цілодобово доступна за телефоном.

Основні вимоги до готелів категорії 5* в Україні (додатково до усіх вищенаведених вимог):

- басейн із сауною;
- медпункт;
- нічний клуб;
- площа одномісних номерів – не менше 18 м², двомісних – від 25 м²;
- лазневий халат та банні тапочки на кожного гостя;
- міні-сейф у кожному номері.

Додаткові вимоги до готелів категорії 5* за критеріями Hotelstars

Union:

- приймальня відкрита цілодобово;
- багатомовний персонал;
- послуги консьєржа та паркування автомобіля службовцям готелю;
- просторий хол з місцями для сидіння, сервіс рознесення напоїв;
- міні-бар, цілодобова доставка їжі та напоїв на замовлення;
- вітання кожного гостя, свіжі квіти чи подарунок у номері.

Таким чином, у різних країнах існує своя класифікація готелів та готелів. Готелі однієї категорії, що у різних країнах, можуть мати істотні відмінності. Тому, вибираючи готель, необхідно враховувати специфіку оцінки, прийняту в тій чи іншій державі. У закордонних стандартах готельного обслуговування розібратися буває нелегко, тому при виборі готелю туристам рекомендується звертати увагу не на кількість зірок, а на співвідношення ціни та якості (і кількості) послуг.

2.2 Стан і перспективи категоризації засобів розміщення в Україні

Одночасно із збільшенням ділової активності в Україні збільшується кількість бізнес-туристів, поступово активізуються в'їзний та внутрішній туризм. Збільшення доходів населення також дає можливість подорожувати.

Туристи, спираючись на власний досвід, стають більш вибагливими та вимагають від готелів надання послуг високої якості. Конкурентні умови сьогодення спонукають представників готельного бізнесу до вживання певних заходів із забезпечення стабільного розвитку власного бізнесу та розширення кола споживачів своїх послуг.

Індустрія туризму включає в себе сукупність різних складових туристичної діяльності: надання послуг з розміщення, організації харчування, дозвілля, забезпечення трансферів тощо, які комплексно забезпечують надання туристичного продукту споживачеві.

Вагомою складовою туристичного продукту є розміщення туристів. До об'єктів туристичної інфраструктури відносять готелі, інші об'єкти, призначені для надання послуг з розміщення, заклади харчування, курортні заклади тощо.

Типи засобів розміщування, типи номерів та інші основні поняття туристичної інфраструктури, що використовуються у вітчизняній практиці, наведено в ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Терміни та визначення». Терміни, встановлені цим стандартом, обов'язкові для вживання в усіх видах нормативних документів, що стосуються сертифікації послуг з тимчасового розміщення (проживання) та для встановлювання категорій готелів та інших об'єктів, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання).

Відповідно до визначення, що надає Закон України «Про туризм», *готель* – підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що складається з більше ніж шести номерів та надає готельні послуги з тимчасового проживання з обов'язковим обслуговуванням.

Готельна послуга – дії (операції) підприємства з розміщення споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням та тимчасовим проживанням. Готельна послуга складається з основних та додаткових послуг, що надаються споживачу відповідно до категорії готелю.

До готелів та аналогічних засобів розміщування відносять колективні засоби розміщення з такими основними ознаками:

- складаються більше ніж з семи номерів;
- мають єдине керівництво;
- надають готельні послуги, зокрема обслуговування в номерах, щоденне заправлення ліжок та прибирання кімнат і санвузлів;
- згруповані в класи і категорії відповідно до переліку надаваних послуг та наявного устаткування;
- не входять до категорії спеціалізованих закладів.

Аналогічні засоби розміщення – підприємства будь-якої організаційно-правової форми власності, що складаються з номерів і надають обмежені

готельні послуги, включно з щоденним заправлінням ліжок, прибиранням кімнат та санвузлів (наприклад, пансіонати, будинки відпочинку, туристичні бази тощо). Тобто аналогічні засоби розміщування відрізняються від готелів певною обмеженістю асортименту послуг. Так, до готелів відносять засоби розміщування, в яких надають готельні послуги, не обмежені щоденним заправлінням ліжок, прибиранням кімнат та санвузлів (наприклад, готелі, готелі квартирного типу, мотелі, курортні готелі, клуби з проживанням, готелі у пристосованих транспортних засобах тощо).

Слід зазначити, що підтвердити тип засобу розміщування можна в процесі проведення сертифікаційних робіт.

Категорія готелю – є однією з його основних характеристик, згідно якої визначаються його ринкові позиції, управління, обсяг послуг, тариф на основні та додаткові послуги.

Зараз у світі існує понад тридцять різних систем класифікацій готелів. Найбільшого поширення у світовій готельній сфері набула французька (зіркова) система класифікації, побудована на основі поділу готелів на категорії від нижчої – «одна зірка», до вищої – «п'ять зірок». Із певними особливостями ця система використовується в багатьох державах, як Європи, так і усього світу, серед яких Австрія, Єгипет, Китай, Польща, Угорщина, Франція та ін. Саме її покладено в основу системи класифікації готелів в Україні.

Кількість зірок передбачає певний рівень комфорту та сервісу в готелі. Чим більше зірок, тим вище рівень комфорту та більший перелік додаткових послуг та зручностей. Зоряна класифікація готелів набула найбільшої популярності у світі і нерідко виступає свого роду еталоном при порівнянні з іншими системами. Проте у кожній окремій державі до розуміння рівня комфорту як критерію класифікації підходять по-різному. Це пояснюється тим, що в деяких країнах присвоєнням зірок займаються спеціальні комісії, а в інших все організовано на більш вільному рівні або не організовано зовсім, в результаті чого господар готелю може приписати їй стільки зірок, скільки вважатиме за потрібне. Тому, навіть у державах з однаковою системою класифікації, наприклад Франції, Україні чи Єгипті, де поширена система «зірок», між готелями однієї категорії можуть бути значні відмінності. Наприклад, у Єгипті категорія готелю ідентична категорії готелю у Франції сьогодні буде поступатися за рівнем комфорту на 1-2 зірки.

Категорії якості та рівня обслуговування присвоюються об'єктам туристичної інфраструктури з метою підвищення рівня туристичного обслуговування, сприяння споживачам у свідомому виборі туристичних послуг, забезпечення рівних можливостей суб'єктам туристичної діяльності на ринку

туристичних послуг, забезпечення захисту прав і законних інтересів, життя, здоров'я та майна громадян, підвищення рівня екологічної безпеки.

Загальні вимоги до засобів розміщення, призначених для проживання туристів, викладені в ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги». Вимоги до готелів різних категорій наведені в ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів».

Відповідно до Закону України «Про туризм» забороняється надавати послуги з розміщення без наявності свідоцтва про встановлення відповідної категорії.

Готелям встановлюються такі категорії: «п'ять зірок», «чотири зірки», «три зірки», «дві зірки» та «одна зірка».

Іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання), у тому числі мотелям, пансіонатам, будинкам відпочинку, туристичним базам, кемпінгам, категорія встановлюється за рівнем обслуговування в них: перший, другий, третій, четвертий та п'ятий рівні.

Встановлення категорії об'єктів туристичної інфраструктури (готелів, інших об'єктів, призначених для надання послуг з розміщення, закладів харчування, курортних закладів тощо) здійснюється центральним органом виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері туризму та курортів, а об'єктів туристичної інфраструктури, розташованих на території Автономної Республіки Крим, – органом виконавчої влади Автономної Республіки Крим з питань туризму.

З урахуванням норм постанов Кабінету міністрів України від 16.10.2019 № 885 «Деякі питання діяльності Міністерства культури та інформаційної політики», від 24.12.2019 № 1162 «Деякі питання діяльності Державного агентства розвитку туризму», з 1 квітня 2020 р. уповноваженим центральним органом виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері туризму та курортів, є Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ).

Встановлення категорії готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення, здійснює уповноважений орган із встановлення категорій готелям.

Функції уповноваженого органу із встановлення категорій готелям виконує ДАРТ, яке:

- утворює комісію з встановлення категорій готелям, до складу якої входять представники ДАРТ, інших заінтересованих центральних органів виконавчої влади та, за згодою, представники громадських організацій і яка приймає рішення про присвоєння категорії готелю за результатами розгляду документів про його оцінювання;

– розробляє та подає на затвердження Міністерству культури та інформаційної політики (МКІП) положення про комісію із встановлення категорій готелям.

До складу комісії з питань оцінювання можуть залучатися висококваліфіковані фахівці готельного господарства та туризму, представники ДАРТ, інших центральних органів виконавчої влади, управлінь (відділів) з питань туризму і курортів Міністерства курортів і туризму Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій (за згодою їх керівників).

Порядок встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 № 803.

Згідно з цим Порядком категорії встановлюються за результатами добровільної сертифікації послуг з тимчасового розміщення (проживання) стосовно безпеки для життя і здоров'я людей, захисту їх майна та охорони довкілля відповідно до договору між органом із сертифікації та власником або уповноваженою ним особою і оцінювання відповідності готелів вимогам певної категорії.

Сертифікація та оцінювання готелю здійснюється органами із сертифікації, акредитованими для виконання робіт із сертифікації послуг з тимчасового розміщення (проживання) в установленому законом порядку. Національним органом з акредитації є Національне агентство з акредитації України (НААУ). Перелік органів із сертифікації, акредитованих НААУ для виконання робіт із сертифікації послуг з тимчасового розміщення (проживання), розміщено на офіційному сайті агентства (<https://naau.org.ua>).

Заявник надсилає заяву про встановлення відповідної категорії готелю організації із сертифікації, на території якого розміщений готель.

Орган із сертифікації розглядає заяву та організовує проведення робіт із встановлення відповідної категорії готелю.

Роботи з оцінювання готелів виконуються відповідно до вимог ДСТУ 4269 «Послуги туристичні. Класифікація готелів».

Для проведення зазначених робіт заявник зобов'язаний створити сприятливі для роботи комісії з питань оцінювання готелю умови, у тому числі безперешкодний доступ до приміщень, де надаються послуги, та необхідних документів (табл. 2.3).

Орган із сертифікації надсилає документи про результати оцінювання готелю та пропозиції щодо встановлення йому відповідної категорії комісії із встановлення категорій готелям, яка протягом 14 днів розглядає їх і приймає

рішення більшістю голосів. Засідання комісії транслуються на сторінці ДАРТ у Facebook.

Таблиця 2.3 – Перелік документів про результати оцінювання готелю

| | |
|----|--|
| 1. | Супровідний лист з описом додатків до нього |
| 2. | Оригінал звіту про оцінку відповідності, що містить інформацію про виконання вимог таблиці 1 розділу 5 «Вимоги до готелів різних категорій» та розділу 6 «Загальні вимоги щодо урахування потреб інвалідів» ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів», а також пропозиції щодо встановлення готелю відповідної категорії |
| 3. | Копія опитувальної анкети попереднього аналізу для проведення сертифікації послуг з тимчасового розміщення (проживання) та/або оцінювання засобу розміщення |
| 4. | Копія сертифікату відповідності вимогам рівня безпеки для життя та здоров'я людей, захисту їх майна, охорони навколишнього природного середовища |
| 5. | Копія сертифікату відповідності, що посвідчує клас обслуговування закладу харчування (обов'язково для готелів категорій «чотири зірки» та «п'ять зірок») |
| 6. | Копія сертифікату відповідності, що посвідчує категорію перукарні (обов'язково для готелів категорій «три зірки», «чотири зірки» та «п'ять зірок») |
| 7. | Інформаційні матеріали про готель в друкованому та електронному вигляді (буклети, фото об'єкта та приміщень, номерний фонд (всі наявні типи номерів), заклад ресторанного господарства, приміщення, де надаються додаткові послуги (перукарські, косметичні, конференц-центр тощо), а також фото, що свідчать про виконання вимог щодо урахування потреб інвалідів тощо) |

У разі прийняття рішення про неможливість присвоєння категорії, на яку претендує заявник, за погодженням із власником готелю або уповноваженим ним органом може бути встановлено нижчу категорію, якщо готель відповідає її вимогам.

Якщо власник готелю не погоджується з висновками, він може подати заяву комісії з апеляцій, яка ухвалить остаточне рішення.

Комісія із встановлення категорій готелям оформлює та видає заявнику свідоцтво про встановлення готелю відповідної категорії за формою, що розробляється ДАРТ та затверджується МКІП.

Форму Свідоцтва про встановлення категорії готелю затверджено Наказом Міністерства культури та інформаційної політики України 19 лютого 2021 року № 126 (Додаток Б).

Свідоцтво про встановлення категорії готелю отримує керівник суб'єкта господарювання, а в разі його відсутності – уповноважений ним представник за наявності доручення з підтвердженням повноважень.

Свідоцтво про встановлення категорії готелю – документ, що надає право здійснювати господарську діяльність з надання послуг з тимчасового розміщення (проживання).

Свідоцтво про встановлення готелю відповідної категорії видається не більше як на три роки або за наявності в готелі системи управління якістю не більше як на п'ять років.

Комісія зі встановлення категорії готелям надсилає органів із сертифікації відомості про встановлення готелю відповідної категорії.

Інформація щодо виданих свідоцтв про встановлення категорій готелям вноситься до Реєстру свідоцтв про встановлення категорій готелям, який розміщується на офіційному веб-сайті центрального органу виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері туризму та курортів.

Власник об'єкта (готелю), якому встановлено категорію, зобов'язаний розмістити на фасаді будівлі знак категорії об'єкта із зазначенням свідоцтва про встановлення категорії, його серію та номер, відповідно до вимог Порядку доведення до споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфраструктури та його категорію, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 03.07.2013 № 470.

Власник готелю зобов'язаний протягом не більш як 30 календарних днів з дати видачі свідоцтва про встановлення категорії виготовити та встановити знак категорії об'єкта. Інформація про категорію готелю зазначається на фасаді готелю поряд з його назвою (рис. 2.1).

Заявник інформує органи із сертифікації про зміни умов надання послуг, що можуть вплинути на результати оцінювання готелю, підтверджені при встановленні категорії.

Зміна встановленої категорії або повторне встановлення категорії готелю здійснюється відповідно до вимог Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання).

Вартість проведення робіт з оцінювання готелю зазначається в договорі, що укладається між заявником і органом із сертифікації.

Органи із сертифікації та комісія із встановлення категорій забезпечують дотримання конфіденційності інформації, що становить комерційну таємницю.

Спiрнi питання, що виникають пiд час встановлення категорiї готелям, розглядаються комiсiєю з апеляцiй, положення про яку розробляється ДАРТ та затверджується МКiП.



Рисунок 2.1 – Приклади зазначення категорiї готелiв на iх фасадi

Незалежно вiд категорiї, готелi й аналогiчнi засоби розмiщування в нашої країні повиннi вiдповiдати таким обов'язковим вимогам:

- мати зручнi пiд'їзнi шляхи з необхідними дорожнiми знаками та вимощеними пiшохiдними дорiжками;
- прилегла до засобiв розмiщування територiя повинна бути упорядкована та озеленена, добре освiтлена;
- мати майданчик з твердим покритвом для короткочасного паркування автотранспорту, необхіднi довiдково-iнформацiйнi покажчики, урни для смiття;
- на фасадi готелю повинна бути розмiщена вивiска iз зазначенням назви та типу засобу розмiщування.

Інформація щодо виконавців послуг засобу розміщування, режиму роботи та переліку послуг, що надаються, мають міститися при вході на територію та (або) у приміщенні, і відповідати вимогам Закону України «Про захист прав споживачів».

Засоби розміщування зобов'язані надавати мінімальний перелік послуг, зокрема:

- цілодобове приймання споживачів;
- послуги харчування (або забезпечувати умови для самостійного приготування їжі);
- щоденне прибирання житлової кімнати та санвузла (крім гуртожитків, таборів праці та відпочинку, гірських притулків тощо);
- заміну постільної білизни (не менше одного разу на п'ять діб), заміну рушників (не менше одного разу на три доби);
- відправлення, отримування, доставку кореспонденції;
- зберігання цінностей та багажу;
- здійснення медичної допомоги: виклик швидкої допомоги, користування аптечкою першої допомоги;
- надання туристичної інформації.

Номерний фонд має бути оснащений необхідним набором меблів та устаткування для повноцінного відпочинку. Санвузли мають бути забезпечені необхідним обладнанням та інвентарем, мати безперебійне постачання холодної та гарячої води.

Незалежно від категорії засоби розміщування оснащуються відповідними інженерними системами і устаткуванням для забезпечення їх повноцінного функціонування у будь-яку пору року та затишного відпочинку для туристів.

Обслуговуючий персонал, що надає послуги у колективних засобах розміщування, повинен мати відповідну освіту та кваліфікацію, що відповідає виконуваний роботі. Персонал повинен створювати атмосферу гостинності, комфорту, виявляти доброзичливість та ввічливість.

У засобах розміщування усіх типів повинно бути убезпечено життя та здоров'я туристів, збереження їхнього майна.

Вхід до засобу розміщування має бути пристосований до потреб інвалідів та інших маломобільних груп населення. У готелях будь-якої категорій повинен бути передбачений принаймні один номер, пристосований до потреб інвалідів. Служба приймання повинна мати спеціально облаштоване місце для обслуговування осіб, які пересуваються на візку. У загальнодоступній частині готелю принаймні один туалет повинен бути пристосований до потреб інвалідів. У громадських приміщеннях (вестибюль, холи, приміщення для харчування тощо) потрібно визначити місця для осіб, які рухаються на візку.

Практика отримання засобами розміщування категорій в ДАРТ у 2021 році показала, що головною перешкодою для цього є непристосованість готелів для людей з інвалідністю. Типовими невідповідностями є порушення вимог до облаштування пандусів, непристосовані туалетні та ванні кімнати, вузькі коридори та майданчики.

Іншою проблемою – вже організаційного характеру – є те, що готелі надають фото та відео низької якості, за якими неможливо достеменно визначити наявність та якість послуг. Такі документи зазвичай відправляють на доопрацювання.

ДАРТ надало список основних порушень, через які готель ризикує не отримати бажану категорію:

- відсутність належної системи вентиляції і кондиціонування;
- відсутність резервного водопостачання, аварійного освітлення та опалення, стаціонарного генератора, окремого службового входу, доступу до телефону;
- нестабільна робота ліфтів;
- відсутність інформації про обладнання номерів (наявність холодильника, телевізора, міні-сейфа, видів замків, освітлення, електричних розеток із зазначенням напруги);
- відсутність підтвердження наявності побутового обладнання в номері (фен, праска, набори для шиття, щітки для одягу, металеві смітники, рушники);
- недостатня кількість паркувальних місць відповідно до номерного фонду;
- невідповідність режиму роботи закладів ресторанного господарства в чотиризіркових та п'ятизіркових готелях;
- відсутність документів, що підтверджують знання персоналом іноземних мов або володіння іншими навичками.

Інформацію щодо кількості вітчизняних готелів, яким встановлено категорію, можна отримати на офіційному веб-сайті Міністерства культури та інформаційної політики <https://mkp.gov.ua/> в розділі Діяльність → Туризм.

Значне зростання попиту на отримання категорій готелями в 2021 році можна пояснити зростанням конкуренції на вітчизняному ринку готельних послуг та легалізацією в Україні ігрового бізнесу, що дало можливість готелям з певною кількістю зірок розміщувати в своїй структурі казино або гральні автомати та отримувати за рахунок цього додатковий прибуток. Але це створило і новий ризик – можливість отримання категорії з метою розвитку ігрового бізнесу без розвитку готельної інфраструктури.

Щоб мінімізувати корупційні ризики та заохотити власників готелів отримувати бажану категорію, в Україні розпочато розбудову прозорої системи категоризації.

По-перше, спеціальна комісія із встановлення категорій засобів розміщування тепер формується не лише з представників компаній, які займаються сертифікацією, але і з представників різних організацій, включаючи учасників ринку. Зараз до її складу входять представники ДАРТ, Міністерства культури та інформаційної політики, Комісії з регулювання азартних ігор та лотерей, представники громадськості, фахівці готельної та туристичної галузей.

По-друге, засідання комісії стали відкритими для перегляду на офіційних інформаційних ресурсах.

Акредитовані органи сертифікації сьогодні виконують консультативну функцію та збирають необхідні для сертифікації готельних послуг та категоризації засобу розміщування документи. Ці документи спрямовуються на розгляд комісії ДАРТ, яка може надати категорію, відхилити заявку або відправити документи на доопрацювання. За рахунок цього досягається об'єктивність на неупередженість відповідних органів в процедурі встановлення засобам розміщування категорії.

Найближчим часом Державне агентство розвитку туризму планує оновлення законодавчої бази відповідно до стандартів ЄС та впровадження європейських практик контролю учасників ринку з розробкою нових стандартів на заміну вітчизняним документам, що знаходяться в користуванні ще з 2003 року.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення готельної послуги.
2. У чому полягає відмінність готелів та аналогічних засобів розміщування?
3. З якою метою встановлюються категорії якості та рівня обслуговування готелів та аналогічних засобів розміщування?
4. Вимогами яких документів керуються в роботі з оцінювання готелів?
5. Яким органом здійснюється встановлення категорії об'єктів туристичної інфраструктури в Україні?
6. За якими принципами формується комісія ДАРТ із встановлення категорій засобів розміщування?
7. Який документ регламентує встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)?
8. Назвіть порядок дій керівника готельного підприємства з отримання категорії.

9. Які документи необхідно зібрати та надати до органу сертифікації для встановлення категорії засобу розміщування?

10. Яким документом підтверджується встановлення засобу розміщування певної категорії?

11. У який спосіб споживач готельних послуг може дізнатися про категорію засобу розміщування?

12. Які категорії можуть встановлюватися готелям та іншим об'єктам туристичної інфраструктури в нашій країні ?

13. Які повноваження в процедурі категоризації засобів розміщування мають акредитовані органи сертифікації?

14. У чому, на ваш погляд, полягає подальший розвиток та удосконалення вітчизняної системи категоризації засобів розміщування?

Тестові завдання:

1. Обов'язковим для готелів в нашій країні є проходження процедури

- A. сертифікації
- B. категоризації
- C. сертифікації системи управління якістю
- D. сертифікації послуг ресторанного господарства

2. Готелям в нашій країні встановлюються такі категорії

- A. люкс, вища, перша, друга
- B. перший рівень, другий рівень, третій рівень, четвертий рівень, п'ятий рівень
- C. люкс, середня, економ
- D. «п'ять зірок», «чотири зірки», «три зірки», «дві зірки», «одна зірка»

3. Аналогічні засоби розміщування відрізняються від готелів

- A. певною обмеженістю асортименту послуг
- B. кількістю місць
- C. кількістю працівників
- D. місцем розміщення

4. Функції уповноваженого органу із встановлення категорій готелям в Україні виконує

- A. МКІП
- B. УкрСЕПРО
- C. ДАРТ
- D. НААУ

5. Роботи з оцінювання готелів в процесі їх сертифікації виконуються відповідно до вимог

- A. Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)
- B. ДСТУ 4269 «Послуги туристичні. Класифікація готелів»
- C. Порядку доведення до споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфраструктури та його категорію
- D. ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги»

6. Свідоцтво про встановлення готелю відповідної категорії за наявності в готелі системи управління якістю видається

- A. не більше як на рік
- B. не більше як на три роки
- C. не більше як на п'ять років
- D. на необмежений період часу

7. Спірні питання, що виникають під час встановлення категорії готелям, розглядаються

- A. Національним агентством з акредитації України
- B. Апеляційною комісією
- C. Міністерством культури та інформаційної політики України
- D. Арбітражним судом

Список використаних джерел

1. Про туризм: Закон України у поточній редакції. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Про захист прав споживачів : Закон України у поточній редакції. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.
3. ДСТУ 4527:2006. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення. [Чинний від 2006-10-01]. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2006. 28 с.
4. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги. [Чинний від 2004-07-01]. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2003. 13 с.
5. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. [Чинний від 2004-07-01.]. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2003. 17 с.
6. Деякі питання встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) :

Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України від 19.02.2021 № 126. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0291-21#Text>.

7. Порядок встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 № 803. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-2009-%D0%BF#Text>.

8. American Automobile Association (2021). Hotel Requirements & Diamond Guidelines. URL: https://www.aaa.biz/approved/assets/diamond_rating_guidelines_lodging.pdf

9. Hotelstars Union – Classification criteria 2020-2025 (PDF). *Hotelstars Union*. Retrieved 11 April 2022. URL:

https://www.hotelstars.eu/fileadmin/Dateien/PORTAL_HSU/Kriterienkataloge/Hotelstars_Union_Classification_Criteria_2020_-_2025.pdf

10. Галасюк С. С. Проблеми категоризації мотелів в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Херсон : Видавничий дім «Гельветика». Вип.18, Ч. 1. С. 88–91.

11. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку : монографія. За заг. ред. проф. В. Г. Герасименка. Одеса : Астропринт, 2013. 304 с.

12. Галасюк С. С. Стандартизація, сертифікація туристичних послуг та ліцензування туристичної діяльності : навч. посіб. Одеса : Астропринт, 2011. 208 с.

13. Галасюк С. С. Проблеми категоризації готельних підприємств в Україні. *Вісник ДІТБ*. Донецьк : ДІТБ, 2010. Вип. 14. С. 262–267.

14. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.

15. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Основні питання

3.1 Характеристика закладів ресторанного господарства при готелі

3.2 Організація сніданку в готелях

3.3 Особливості обслуговування в обідній час

3.4 Організація «шведського столу» в закладах ресторанного господарства при готелі

3.5 Особливості обслуговування в номерах готелю

3.6 Особливості влаштування міні-бару у номері готелю

3.7 Додаткові послуги закладів ресторанного господарства при готелі

3.8 Сучасні тенденції організації та підвищення рівня обслуговування в закладах ресторанного господарства при готелі

3.9 Проблеми удосконалення організації обслуговування на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

3.1 Характеристика закладів ресторанного господарства при готелі

Заклади готельно-туристичного комплексу надають споживачам комплекс послуг, пов'язаних з відпочинком, харчуванням, екскурсіями тощо.

Заклади ресторанного господарства при готелі представлені різними типами: ресторан, кафе, буфет, бар, їдальня, закусошна, в яких застосовуються різні форми обслуговування.

Ресторани при готелях можуть обслуговувати організований (мешканців готелю) та неорганізований контингент (широкі верстви населення міста і його гостей). Ресторани надають споживачам широкий спектр послуг. Вони можуть бути розташовані на першому поверсі готелю, на поверхах, на даху або ж у вигляді літнього внутрішнього двору, зимового саду, оранжереї (система замкненого простору) тощо.

Обслуговування споживачів у ресторанах при готелі відбувається офіціантами. Застосовуються індивідуальний та бригадний графіки.

Кафе при готелі може не передбачатися, але більшість готелів вважають за необхідне поряд з рестораном мати і невелике кафе. Наявність

кафе забезпечує можливість розширити асортимент десертних страв, напоїв, виробів кулінарного і кондитерського спрямування. В кафе пропонують метод самообслуговування, який більше влаштовує споживачів, що мають обмежений час на користування послугами закладів ресторанного господарства. Іноді в кафе застосовують метод обслуговування офіціантами.

Найпоширенішим типом закладів ресторанного господарства при готеліє бари. В барах споживачі окрім споживання продукції на місці мають можливість відпочити в затишному оточенні, послухати музику та розважитись. Залежно від місця розташування, бари при готелях класифікуються як вестибюльні (лобі-бар), ресторанны, допоміжні, банкетні, при басейні, фітнес-центрі, сауні, міні-бари у номерах готелю тощо. Найчастіше бари передбачають в безпосередній близькості від ресторанів. Можливі варіанти коли один або декілька барів знаходяться на першому поверсі, в загальній гостинній готелю. Вони пропонують обмежений асортимент страв, який включає кілька складних бутербродів – асорті та незначну кількість холодних закусок, дві-три нескладні гарячі закуски, а також два-три види десерту та гарячі напої. Перелік алкогольних і безалкогольних напоїв значно ширший та відображає концептуальність бару і алкогольну політику закладу ресторанного господарства готелю взагалі. Обслуговування здійснюється барменом за барною стійкою і офіціантом у залі за столиком. Ці бари можуть відвідувати як мешканці готелю, так і будь-які інші контингенти споживачів. На поверхах та даху багатопверхового готелю також можуть бути передбачені *поверхові бари*. З цією метою обирають зручні для споживачів місця, враховуючи мальовничі краєвиди із вікон бару. Бари також можуть бути передбачені у підвальних приміщеннях (спортивній, ігровій, оздоровчій зонах і аквазоні тощо) [3].

Продаж із споживанням на місці обмеженого асортименту холодних страв, а також бутербродів, напоїв, булочних і кондитерських виробів, солодких страв нескладного приготуванняздійснюють у *буфетах*. Тут допускається відпускання упакованої продукції на винос та реалізація продовольчих товарів. У буфетах встановлюють електричне устаткування – електроплити, кавоварки, яйцеварки, сосисковарки, блендери, електрочайники тощо та холодильне – холодильники, фризери, охолоджувальні прилавки, вітрини тощо та інші види устаткування. Буфети передбачають на поверхах готелю. Вони містять у своєму складі три приміщення: доготівельне, для миття посуду, зал.

В структурі курортних готелів передбачають також їдальні. Вони призначені для виготовлення, реалізації і організації споживання на місцях різними верствами населення сніданків, обідів, вечерь та відпускання їх додому. У їдальнях передбачають як обслуговування офіціантами, так і самообслуговування.

Для організації харчування персоналу закладу ресторанного господарства при готелі передбачають їдальню, якунайчастіше розміщують поряд з виробничими приміщеннями. Тут встановлюють лінії прилавків

самообслуговування. З метою прискорення обслуговування споживачів здійснюють безготівковий розрахунок і розрахунок у кредит тощо. Здебільшого в їдальнях при готелях запроваджується самообслуговування з наступним розрахунком.

3.2 Організація сніданку в готелях

Особливу увагу в готелях приділяють організації сніданку. На відміну від обіду і вечері, на сніданок приходять майже усі мешканці готелю, тому що у вартість проживання заздалегідь закладена вартість сніданку. Сніданки, які пропонують в закладах ресторанного господарства при готелях класифікують за наступними ознаками: загальноконтинентальний (європейський або континентальний); національний, або етнічний (англійський, американський, шведський, німецький, французький, голландський тощо); за часом організації (ранній, пізній); за асортиментом (розширений, умовно обмежений, комплексний); за наявністю алкогольних напоїв (з шампанським); за часом вживання їжі (прискорений, експрес-сніданок); за терміном функціонування (сезонний, місячний); за особливостями раціону (дієтичний); за релігійними особливостями (вегетаріанський тощо); за особливостями віку (дитячий тощо) та особливостями організації і подавання (сніданок до номера готелю) тощо. Споживачі мають можливість обрати собі відповідний вид сніданку та сформувати його меню за власним смаком. Інформація про вартість обслуговування (платне чи безплатне) міститься у папці для мешканця готелю [3].

Континентальний сніданок (Continental breakfast) ще має назву європейського. До складу меню сніданку входять кава, чай, гарячий шоколад, гаряче (холодне) молоко, цукор, вершки, лимон, два види повидла, джем (конфітюр, варення) чи мед, асортимент свіжовипечених виробів з листового тіста та хлібобулочних виробів у плетеному кошику, масло (вершковий маргарин), свіжовичавлений апельсиновий сік. У неділю меню сніданку може поповнюватися стравами з яєць (переважно відварених) [3].

Розширений сніданок. Як доповнення до континентального сніданку до меню розширеного включаються: соки (апельсиновий, грейпфрутовий, томатний), порціонні гастрономічні вироби – шинка, ковбаса та твердий сир на закусочній тарілці, страви з яєць, йогурти в асортименті, кисломолочний сир, сухі сніданки типу мюслі, корнфлейкс, сіріелз тощо. Страви з яєць готуються за індивідуальними замовленнями [3].

Англійський сніданок (English breakfast) – сніданок, який має два варіанти. Перший варіант – класичний (*High tea*), або короткий сніданок (*Short breakfast*). Він передбачає вранішній чай або каву (чи гарячий шоколад), принесений до номера, до нього також входять цукор, булочні вироби, тости, вершкове масло (маргарин), джем, мед, варення. Другий варіант – повний англійський сніданок (*English breakfast*) у закладі

харчування, до меню якого на додаток до першого варіанта включають страви з яєць (яєчня з шинкою чи беконом, яйця, смажені на хлібі, омлет з шинкою чи шампінйонами тощо), рибні страви, страви із зернових (вівсяна каша або суп на молоці чи воді з цукром або сіллю) [3].

Американський сніданок передбачає додатково до меню наступні страви: звичайна питна вода з кубиками льоду, фруктові соки (апельсиновий, грейпфрутовий, яблучний, томатний), свіжі фрукти, ягоди з молоком чи вершками або компот із фруктів (слив, персиків), страви із зернових (кукурудзяні чи рисові пластівці), невелика порція м'яса, пиріг тощо. Можуть бути запропоновані два яйця зі смаженою картоплею, приготованих на смак гостя у вигляді глазунї, яєчної кашки, омлету або в якості додаткових інгредієнтів додається бекон, сосиски, томати тощо [3].

Сніданок із шампанським – нетрадиційний сніданок. Час надання цього сніданку – 10.00-11.00. Передбачаються кава, чай, алкогольні напої (шампанське, вино), невеликі холодні закуски, в тому числі салати, гарячі страви, супи, десерти. Форма організації сніданку – столи-буфети. Подається в ресторанах (кафе) при готелі, як правило, з офіційних приводів та у неділю.

Пізній сніданок – характеризується термінами організації. Час сервірування такого виду сніданку – 10.00-11.00. Складові елементи меню поєднують меню сніданку та обіду: м'ясні гастрономічні продукти, твердий сир, вершкове масло (маргарин), булочки, супи, гарячі м'ясні страви, джем, гарячі та холодні напої. Організаційна форма обслуговування – столи-буфети, «шведський стіл». Цей вид сніданку є альтернативою сніданку та обіду. В деяких готелях він трансформується як «бранч» (тоді, відповідно, початок сніданку пізніший) [3].

Вегетаріанський та дієтичний сніданок також можуть бути запропоновані мешканцям готелю та просто гостям. До меню *вегетаріанського* сніданку найчастіше включаються: спеціальні хлібобулочні вироби з борошна грубого помелу, вегетаріанський омлет з картоплею та запеченими томатами чи овочами, гарячі овочеві та фруктові страви, асортимент гарячих напоїв (кави, чаю, гарячого молока, гарячого шоколаду тощо) з медом, варенням, лимоном, свіжоприготовлені фруктові та овочеві соки, свіжі фрукти (яблуко, апельсин, банан, сезонні фрукти чи ягоди) тощо. В меню *дієтичного* сніданку включають ті самі страви, але використовують інші методи кулінарної обробки, в тому числі паровий. Додатково пропонуються сухі сніданки: мюслі із знежиреним молоком або йогуртом. Із напоїв передбачають серед стандартного асортименту також знежирене гаряче або холодне молоко [3].

Експрес-сніданок найчастіше застосовують при організації харчування в номерах готелю. До меню експрес-сніданку входять молочні та кисломолочні продукти, свіжовипечені хлібобулочні вироби (круасани, плюшки, булочки, вироби з різними видами фаршу і без нього), фруктові страви і фрукти в асортименті, у тому числі по сезону, а також гарячі напої з різноманітними наповнювачами.

Кількість та різноманітність предметів сервірування залежить від виду сніданку. Особливість сервірування полягає в тому, що чашки з блюдцями та ложечками розміщують на торці в один ряд на прямокутному столі. У випадку обслуговування групи споживачів молочники, чайники для заварки і окропу, кавники на 4-6 персон ставлять на тарілки або підставки відповідного діаметра. Закуси подають в багатопорційних блюдах із відповідними наборами для перекладання або заздалегідь порціонованими у відповідному індивідуальному посуді. В лляній серветці у плетеному кошику або хлібниці викладають свіжовипечені хлібобулочні вироби [3].

Сніданок у закладах ресторанного господарства при готелях пропонують з 5.00 до 11.00 з проміжками у 30 хвилин. У такий спосіб створюють 12 варіантів вибору часу.

Ранні сніданки організують із застосуванням прискорених форм і комбінованих методів обслуговування. Найчастіше передбачають «шведський стіл» чи «шведську лінію». За бажанням мешканців ранні сніданки (до 7.00) можуть бути подані у номер готелю (послуга «Room Service» або обслуговування у номерах).

Для інших контингентів споживачів, що не є мешканцями готелю в усіх типах закладів ресторанного господарства при готелі можуть бути запропоновані скомплектовані види харчування у певний проміжок часу. Переважно організацію їх харчування забезпечують в закладах, розташованих не вище другого поверху. Меню містить один чи два варіанти сніданку з фіксованою ціною [3].

Досить поширеною у закладах ресторанного господарства при готелі є така послуга, як організація бранчу. Термін «бранч» є сполученням двох англійських слів *breakfast* (сніданок) і *lunch* (другий сніданок, обід). У розумінні споживача бранч – це дуже пізній сніданок, до меню якого включають бульйони, пюреподібні супи чи супи-креми. У розумінні менеджерів ресторанного бізнесу бранч – це недільний розширений варіант «шведської лінії» для усієї родини, яка мешкає у готелі чи має намір провести сімейну трапезу поза домівкою.

Бранч організують з 11.00 до 13.00 та пізніше, в окремих випадках – з 12.00 до 16.00. Особливість організації бранчу має низку специфічних рис, що полягають у наступному: значна різноманітність страв, у тому числі других гарячих; різноманітні види кулінарної обробки, які використовують при приготуванні різноманітних страв; до меню включають певний асортимент супів. Також можуть бути запропоновані наступні послуги: приготування окремих страв у присутності та на замовлення споживача, приготування фламбованих та страв, смажених на решітці, грилі тощо; обов'язково подають аперитив, а в деяких випадках і дигестив [3].

Як правило, пропонують напої двох видів: алкогольні – для доросли та безалкогольні сокової асортиментної лінії – для дітей.

Для дітей також передбачають організацію відпочинку, яка включає розважальну програму. У деяких готелях діти до певного віку

обслуговуються безкоштовно. Обслуговування здійснюють за допомогою кухарів-консультантів і офіціантів.

Особлива увага на період організації branчу приділяється дітям. Для них розробляють спеціалізовану концертну програму, в якій вони можуть брати найактивнішу участь. Програма має різноманітну тематику, в тому числі кулінарного спрямування. При її організації враховують вік і стать дітей, їхні національні звички, особливу увагу приділяють традиціям країни перебування і загальнолюдським цінностям [3].

3.3 Особливості обслуговування в обідній час

До прискорених форм обслуговування споживачів, що мешкають у готельних комплексах, відносять організацію експрес-обідів за попередніми замовленнями, організацію бізнес-ланчів, «шведських ліній» і «столів-буфетів». Перші два види мають меню, що належать до групи скомплектованого харчування.

Організація експрес-обідів може передбачатися в експрес-залах (за наявності невеликих залів) ресторанів, кафе чи у вигляді експрес-столів у кафе (на пристосованій для цього частині залу). Як правило експрес-обіди передбачають з 12.00 до 14.00 (з 13.00 до 15.00). Експрес-обіди реалізують за фіксованими цінами. Меню експрес-обідів складають, як правило, в двох варіантах, однак деякі заклади ресторанного господарства пропонують один (з вузьким асортиментом страв без холодної закуски або десерту тощо). До меню включають холодну закуску, першу страву (1/2 порції), другу гарячу страву з гарніром, десерт та гарячий напій. Іноді із меню виключають десерт, а до гарячого напою можуть подавати невеликі кондитерські вироби. У деяких ресторанах і кафе при готелях в обідній час діють меню «чергових страв». Інформацію про наявність цієї послуги можна побачити при вході до закладу. Споживачам необхідно сплатити загальну вартість обіду готівкою за допомогою касової машини, що встановлена при вході до торгівельного залу.

Столи для експрес-обідів сервірують пірижковою тарілкою, столовим ножем, столовою ложкою, столовою виделкою, закусочним ножем, закусочною виделкою, фужером для води, лляною серветку на місці закусочної тарілки, набором для спецій, вазочкою з квітами. При обслуговуванні індивідуальних туристів заздалегідь на столи не виставляють страви та напої. При обслуговуванні групи туристів передбачають попереднє сервірування стравами і напоями. Офіціанти отримують холодні закуски, солодкі страви або напої і приносять до залу. Заздалегідь на столи ставлять хліб, частину закусок та солодких страв, які є в обох варіантах обіду, а серветку – за закусочною тарілкою. В той час коли гості споживають закуску, офіціанти приносять перші страви у багатопорційному посуді і порціонують їх на підсобному столі чи офіціантському серванті. Другі страви подають в однопорційному посуді (їх порціонують та відпускають офіціантам кухарі) [3].

Після подавання других страв офіціанти збирають використаний посуд і розраховуються зі споживачами (якщо передбачений розрахунок з офіціантом). Термін перебування споживачів у залі під час організації експрес-обіду складає 25-30 хв. [3].

У закладах ресторанного господарства при готелях, найчастіше в ресторанах та кафе, поширеною є також організація *бізнес-ланчів*. У дослівному перекладі з англійської словосполучення *Business Lunch* означає перерву на другий сніданок у роботі людини, яка працює і має чітко фіксовану перерву на харчування і відпочинок. Цей вид харчування має специфічні риси. Деякі особливості організації бізнес-ланчу в ресторанах та кафе при готелях полягають у наступному: термін організації харчування має фіксований час. Зазвичай бізнес-ланч організують між 12.00 і 16.00. Час очікування подачі страв – менше 5 хв. Особливості меню комплексного пізнього сніданку або обіду полягають у тому, що до них включають страви з риби, м'яса, птиці, овочів, сирів, крім делікатесних та ексклюзивних. Інколи застосовується вільний вибір за обмеженим меню з 10-15 страв. Термін обслуговування споживачів має бути мінімальним. Час перебування їх у залі під час бізнес-ланчу не лімітується, вартість меню – фіксована. Вплив класу закладу ресторанного господарства на вартість варіанта значний. Співвідношення коливається в межах «люкс»: перший клас як 3,5 – 4:1. Контингент споживачів – представники ділових кіл столиці чи інших міст країни, іноземні та вітчизняні громадяни – мешканці готельного комплексу.

При організації бізнес-ланчів споживачів обслуговують офіціанти, як правило, з наступним розрахунком.

Однією із новітніх форм обслуговування є використання під час сніданку або обіду (чи ланчу) *столів-буфетів*.

Загальна довжина столу не перевищує 5-7 м. Основний стіл – закусочний

– найдовший. На ньому розміщуються холодні страви та закуски, які представлені широким асортиментом салатів з різних видів сировини, викладених в багатопорційний посуд різноманітної конфігурації з наборами для їх перекладання, що дало назву даному столу – «салат-буфет». Всі страви, які виставляються на стіл, виконуються в банкетному виконанні, а також відповідно до сучасних вимог кулінарного дизайну [3].

До меню входять страви, виготовлені з цінних видів риби (36 % від загальної кількості страв), м'яса (18 %), птиці (36 %), борошна (10 %). Ціна та вихід однієї страви в меню не проставляється. Всю інформацію стосовно складу і кулінарної обробки страв, а також про доцільне їх поєднання споживач отримує від кухаря-консультанта, який представляє певний стіл, та від офіціанта.

Стіл певним чином драпірується лляними та синтетичними тканинами. Він може мати два-три яруси та вигляд сходинок, також може бути з одно- та двостороннім підходом. На першому ярусі розміщують стопки тарілок для закусок, перекладених паперовими серветками, та багатопорційний посуд з

широким асортиментом салатів зі свіжих овочів, із нерибних продуктів моря, на другому виставляють холодні страви та закуски у вигляді рибного і м'ясного асорті, солодких холодних страв та вази великої місткості з широким асортиментом фруктів і екзотичних плодів. Окремий стіл призначений для гарячих закусок і супів в асортименті з різноманітними гарнірами. На цьому ж столі розміщені стопки бульйонних чашок з блюдцями, перекладених паперовими серветками, складеними вчетверо, стопки тарілок для гарячих закусок. Ложки для бульйону можуть бути на блюдцях або зберігатись у касеті стоячи. Для підтримання певної температури гарячих страв на столі встановлені марміти. Третій стіл засервіровують для подавання гарячих напоїв. На ньому розкладають чайний та кавовий сервізи, дерев'яні лотки, в яких знаходяться чай та розчинна кава у пакетиках в широкому асортименті (чорний, зелений, ароматизований тощо), вазочки з коричневим (з очерету) та білим (із цукрового буряка) цукром і ложечками для перекладання; молоко, вершки в однопорційній розфасовці; тістечка в асортименті; паперові серветки тощо [3].

На окремому столі розставляють скляні глечики для соків, мінеральної негазованої води, червоного столового вина тощо. Асортимент соків може бути не дуже широким: освітлений яблучний, помаранчевий, виноградний чи інші. Скляні глечики мають спеціальний пристрій для збереження певної температури подавання напоїв. Усередині на всю висоту глечика є отвір, куди засипають кубики колотого льоду. Глечик закритий кришкою, в якій є отвір для спеціальної ложечки з довгою ручкою для перемішування соку, щоб досягти певної температури охолодження. Глечики розміщують посередині столу, а з обох його торців (чи з одного) – групами скляні келихи для вина і трикутником (вершиною до осі столу) – склянки для соків [3].

У залі можуть бути обідні столи різної форми та місткості, сервіровані до обіду.

Форма розрахунку при такому обслуговуванні – попередня. Він здійснюється в касі перед входом до зали. Плата за даний вид послуг фіксована і коливається в межах 20-30 умовних одиниць. Споживачеві видається чек, який він віддає офіціанту при вході до зали. Біля каси на окремому столику знаходиться меню, особливостями якого є те, що воно пропонує лише другі гарячі страви [3].

Особливостями обслуговування є замовлення офіціанту другої страви перед споживанням холодної закуски. Якщо споживач не замовляє першу страву, то офіціант приносить замовлену після споживання закуски. Споживач, формуючи власне меню обіду, може уникнути вибору першої чи другої або обох страв. Але замовити можна лише по одній із вищеназваних груп страв [3].

Столи-буфети можуть також трансформуватись у салат-буфети (бари). Особливістю їх є широкий асортимент салатів та окремих компонентів по їх складанню. Як правило, салат-бари мають промислове виробництво і можуть бути двох видів: настільні та напідложні. Настільні салат-бари мають висоту

69-86 см. Будь-який стіл розмірами від 120 до 180 см можна перетворити на стіл-буфет за допомогою настільного салат-бару. Він легкий, зручний і не займає великої площі. Також можуть бути застосовані дитячі салат-бари, висота яких регулюється [3].

3.4 Організація «шведського столу» в закладах ресторанного господарства при готелі

Форма обслуговування споживачів «шведський стіл (лінія)» (Smorgasbord) широко застосовується в закладах ресторанного господарства при готелях для організації сніданків, бранчів, обідів, вечерь. Назва «шведський стіл» універсальна і об'єднує обидва терміни. Найчастіше поняття «шведська лінія» стосується лінії спеціалізованих прилавоків самообслуговування, які зроблені на замовлення і є складовими елементами дизайну інтер'єру приміщення закладу ресторанного господарства. Головна відмінність «шведської лінії» від лінії прилавоків самообслуговування полягає в тому, що тут кількість та вага порції кожної страви не обмежена для споживача. Поняття «шведський стіл» стосується тимчасового спорудження, на якому розміщують усі страви, напої, необхідне настільне устаткування для підтримання певних страв у гарячому стані. Столи зі спеціалізованими секціями для нетривалого зберігання та демонстрації страв і виробів на «шведській лінії» монтуються у пряму або ламану лінію, відповідно до інтер'єру приміщення ресторану [3].

Вони можуть бути стаціонарними або пересувними. Для прискорення обслуговування лінію можуть встановлювати з одно- чи двостороннім підходом споживачів. Відстань між «шведською лінією» та зоною споживання їжі в ресторанному залі або кафе має бути не менше 1,5 м.

«Шведські столи» можуть бути також нетрадиційних розмірів і конфігурації: круглі, овальні, квадратні чи прямокутні [3].

Для організації «шведського столу» виділяють окремий зал або його частину. На видному місці розміщують інформацію про режим роботи «шведського столу», вартість сніданку (обіду, вечері), асортимент продукції.

Асортимент продукції на «шведській лінії» чи на столі розміщують у відповідному порядку, спочатку асортимент соків, прохолоджувальних напоїв, далі – молочні продукти, масло вершкове, маргарин та масляні суміші, салати та вінегрети, холодні страви із риби, м'яса, свійської птиці. Над прилавками з холодними закусками може бути розміщена полиця, на якій знаходяться хлібобулочні вироби (в т. ч. власного виробництва) в корзинах, покритих лляними серветками. Корзинки зі звичайними, національними та дієтичними видами хліба розміщують у кінці «шведської лінії», щоб споживачі могли його взяти з урахуванням вибраних страв. Соуси та спеції розміщують або біля відповідних страв, або в окремому місці «шведської лінії». Для приготування гарячих закусок у лінію встановлюють настільну чи пересувну плиту. Для підтримання супів або других страв у

гарячому стані в лінію включаються прилавки із вбудованими мармітами з місцями для гастроємностей або при організації «шведського столу» — з настільними мармітами Chafing-Dishes (шафендішами). Для відповідного посуду встановлюють пересувні візки для підігрівання [3].

При організації «шведського столу» у разі відсутності відповідного устаткування встановлюють фуршетні чи спеціальні столи. При цьому довжина однієї лінії складає 3-4 м, ширина – 1,5-2 м, висота – 0,75-0,9 м. Столи накривають білою чи іншого кольору скатертиною та створюють «спідницю» відповідної довжини (на 0,5 см від підлоги). Для економії місця використовують відповідний посуд (прямокутний, трикутний, квадратний, багатоповерховий, типу етажерки тощо), створюють гірку посередині столу вздовж його осі або у вигляді драбин (дві-три) при пристінному розміщенні та односторонньому підході [3].

Асортимент продукції «шведського столу» залежить від часу обслуговування (сніданок, обід, вечеря). У ранішні години рекомендується використовувати один із варіантів тижневого меню континентальних сніданків: сухі сніданки (cereals), мюслі, корфлейкс, рибна гастрономія (оселедець, шпроти, риба холодного та гарячого копчення), м'ясна гастрономія (шинка, буженина, ковбаса, сосиски тощо), овочі натуральні, салати та вінегрети, млинці, оладки, запіканки, сир твердий та м'який різних сортів, кисломолочний сир, сметана, йогурти, кефір, ряжанка, молоко (холодне та гаряче), вершки, страви із яєць, каші молочні, випічка, чай, кава, какао тощо. На багатопорційні блюда розкладають набори для перекладання – столові виделки та ложки, лопатки, щипці тощо [3].

Під час сніданку на стіл ставлять марміт для підігрівання яєць, в який вмонтовані чарки-підставки із вогнетривкого матеріалу та тостер.

В меню обіду включають 12-16 найменувань холодних закусок, 2-3 найменування супів, 4-6 других страв, соуси, десерт (желе, креми, компоти, фрукти), борошняні кондитерські вироби, гарячі напої, соки та фірмові напої.

До меню вечері на «шведському столі» включають 8-10 найменувань холодних закусок, 4-6 других страв, соуси, десерт, в тому числі фрукти, борошняні кондитерські вироби та гарячі напої.

Асортимент страв та кулінарних виробів належить міняти по днях тижня та проводити тижні національної кухні (вітчизняної та кухонь мешканців готельного комплексу). Доцільно організувати окремий десертний стіл для десерту, борошняних кондитерських виробів, гарячих напоїв, на якому розміщують стопки десертних тарілок, чайні та кавові чашки з блюдцями, десертні, фруктові набори, серветки, набори для перекладання, вази, етажерки для тістечок, блюда з ковпаком із прозорого матеріалу, розетки для варення тощо. Для гарячої води доцільно використовувати електрочайники, електросамовари, термоси, кип'ятильники тощо [3].

Попереднє сервірування столів залежить від виду обслуговування (сніданок, обід, вечеря). На столи ставлять також пляшки з мінеральною

негазованою водою або глечики з талою, салатники із льодом (влітку) на пірижковій (закусочній) тарілці з лляною серветкою.

Під час обіду чи вечері в залі може бути організований продаж напоїв за готівку через барну стійку чи за допомогою пересувних візків.

Для обслуговування «шведського столу» в ресторані створюють бригади кухарів чи офіціантів. Кожний робітник, що входить до складу бригади, виконує конкретну роботу (сервірування столів, отримання та поповнення асортименту страв та закусок під час сніданків, обідів, вечерь, приготування гарячих страв, сервірування десертного столу та його поповнення десертними стравами і гарячими напоями, прибирання використаного посуду тощо) [3].

«Шведський стіл» працює за методом самообслуговування. На початку лінії споживач бере тацю, ставить на направляючі лінії столу (чи прилавоків), вибирає закуски та страви і рухається вздовж лінії самообслуговування, беручи страви за допомогою кухарів. Далі він сідає за підготовлений стіл. Десерт та гарячі напої вибирає самостійно. За бажанням споживача офіціант повністю може обслужити його за столиком.

Перевага такої форми обслуговування полягає у прискоренні обслуговування туристів та інших мешканців готельного комплексу. В середньому на сніданок гості витрачають 15-20 хв.; на обід, вечерю – 25-30 хв. Сніданок на «шведській лінії», якщо це є основною і єдиною послугою, організовують з 7.00 до 11.00. При організації інших видів харчування встановлюють такий режим роботи: сніданок – з 8.00 до 10.00, обід – з 12.00 до 15.00, вечеря – з 18.00 до 20.00.

Кухарі та офіціанти несуть колективну (бригадну) відповідальність. Закуски, страви, гарячі напої із холодного та гарячого цехів, борошняні кулінарні та кондитерські вироби із кондитерського цеху, продукцію із бару матеріально відповідальна особа отримує по денних заборних листах, які виписуються в двох екземплярах та підписуються директором, головним або старшим бухгалтером. Перший екземпляр вручається особі, яка отримала продукцію, другий залишається у завідувача виробництва. Матеріально відповідальна особа здає заборні листи до бухгалтерії з прикладеною квитанцією про здачу виручки [3].

3.5 Особливості обслуговування в номерах готелю

При оцінці відповідності готелів високим категоріям (4-5-зірковий) існує наявність послуг «Room service» та «Mini-Bar». *Room service* (англ.) – обслуговування в номерах, для чого створюється спеціальна служба з відповідною назвою «Room service», яка вирішує усі проблеми з прийманням замовлень на подавання сніданку чи страв протягом дня.

Диспетчер, який приймає замовлення по телефону, повинен володіти декількома іноземними мовами. В номерах серед інформації про всі послуги, які готель надає мешканцям, також міститься інформація про послуги з

обслуговування в номерах. Вся інформація викладається у друкованому вигляді в спеціальній папці відповідного кольору з логотипом закладу або у вигляді одного листа з друкованою інформацією з обох боків. Назва послуги – «Обслуговування у кімнаті» («Room service») друкується на першій сторінці папки великими літерами вітчизняною та іноземною мовами. Нижче, трохи меншим шрифтом, вказується термін дії цієї послуги і внутрішній телефон служби. В деяких готельно-туристичних комплексах розмежовується обслуговування у номері готелю та замовлення сніданку до номера як дві послуги [3].

Обслуговування у номері готелю зазвичай здійснюється протягом досить тривалого часу – з 7.00 до 23.00. Меню страв та асортимент алкогольних напоїв друкується на листах-вкладишах до папки «Обслуговування у кімнаті» двома чи кількома мовами. Зазвичай воно має універсальний характер і включає страви української, середньоєвропейської кухні тощо. Навпроти певних страв вказується: національна страва. В меню страви об'єднані у групи: легкі закуски, холодні закуски, гарячі закуски, перші страви, головна страва, солодкі страви. Причому зазначається, що гарнір до головної, тобто другої гарячої страви, є фіксованим. Як правило, пропонується один чи кілька видів гарніру на вибір. Кількість пропонованих страв коливається в межах 40-50 одиниць. Група страв «легкі закуски» може бути представлена бутербродами гарячими та складними, група «холодні закуски», як правило, є класичною і відповідає асортименту ресторанів готельного комплексу. В групі «гарячі закуски» можуть бути представлені борошняні кулінарні вироби і класичні «жульєн» та «риба кокіль». Група «перших страв» складається з національних заправлених супів, бульйонів чи пюреподібних супів [3].

Структура других гарячих страв, що належать до групи «головна страва», різноманітна як за складом основного виду сировини, так і за способами теплового кулінарного оброблення.

Група «солодких страв» може бути на 30 % представлена продукцією власного виробництва, в тому числі гарячі солодкі страви складають одну третину від загальної кількості, а решта – холодні солодкі страви.

Група «гарячих напоїв» представлена продукцією власного виробництва і є традиційною, тобто включає чай, каву з наповнювачами тощо.

Особлива увага приділяється створенню меню сніданків, які подаються до номерів готелю при попередньому замовленні. З цією метою розробляють 5-8 варіантів сніданків, які зазвичай використовуються у міжнародній практиці готельного бізнесу.

Меню сніданків друкується на аркуші цупкого картону з отвором для закріплення його на ручці дверей номера із зовнішнього боку. Там вказується термін здійснення замовлення до номера, тобто до певної години ночі мешканець повинен вивісити листок-замовлення на зовнішній бік дверей номера із зазначенням часу подавання сніданку до номера, його виду та усіх

складових. Окремо в листі-замовленні звертається увага мешканців готелю на можливість використання в стравах знежирених молочних продуктів, що також треба за необхідності відмітити. Серед іншої подається інформація про включення вартості сніданку до вартості проживання у готелі, але зазначається граничний термін часу, до якого обслуговування є безкоштовним, а з якого і по який час вартість його має фіксовану ціну. Серед основної інформації, про що обов'язково повинен сповістити мешканець номера в листі-замовленні службу «Room service», наступна: номер кімнати, прізвище, кількість людей у номері, підпис замовника, дата.

Обслуговування споживачів у номерах готелю здійснюється офіціантами. Кількість їх залежить від кількості зірок (категорії) готелю, мешканців, наявності службових ліфтів, які забезпечують зв'язок між поверхами, залом і виробництвом готельного ресторану [3].

Здебільшого для обслуговування в номерах використовують матеріально-технічну базу барів та буфетів на поверхах. У них є приміщення для зберігання запасу відповідного посуду, наборів, скла, столової білизни, паперових виробів, робочі місця для миття використаного посуду, виробничі приміщення для приготування закусок, страв і напоїв нескладного приготування. У виробничих приміщеннях встановлюють холодильну шафу, виробничі столи, електричну чи газову плиту, кип'ятильник, мікрохвильову піч, стелажі, жарову шафу, мийну ванну, різноманітне настільне устаткування тощо [3].

Організація обслуговування у номері вимагає від працівників готелю специфічної підготовки і складається з наступних етапів: приймання замовлення на обслуговування; передання замовлення на виробництво; організація роботи з підготовки предметів сервірування для виконання замовлення; отримання готової до споживання продукції із виробництва; транспортування предметів сервірування та замовленої продукції до номера готелю; дотримання офіціантом правил поведінки, правил етикету перед дверима номера та в номері замовника; вибір місця, зручного для споживання їжі та його сервірування; дотримання офіціантом правил подавання страв з використанням різноманітних способів на прохання замовника; дотримання офіціантом правил прибирання посуду і розрахунку зі споживачем у номері готелю [3].

Прийняття замовлення на обслуговування здійснюється у певні години (наприклад, з 7.00 до 23.00) за номером телефону, який вказано на папці «Room service». Приймання замовлення здійснюється диспетчером або черговим офіціантом. З'ясовуються усі питання, в тому числі способи подавання страв і необхідність присутності офіціанта в номері під час трапези. В готелях, де не створені умови для організації спеціальних поверхових буфетів (виробничих приміщень), для обслуговування в номерах організовують бригаду (ланку) офіціантів з числа працюючих у ресторані, яку очолює диспетчер, чи одного чергового офіціанта (залежно від обсягу роботи). Інколи (у вечірні години) мешканці номера запрошують офіціанта

прийти в номер для складення замовлення. Всі замовлення на обслуговування в номерах диспетчер чи черговий офіціант реєструють у спеціальній книзі (журналі) обліку або використовують комп'ютерну мережу. Запис здійснюється в такій послідовності: номер кімнати, час виконання, кількість гостей, асортимент страв і напоїв, особливості приготування тощо [3].

Із приміщення служби «Room service» офіціант передає замовлення на виробництво ресторану по телефону або безпосередньо виробничому персоналу.

Організація роботи з підготовки предметів сервірування, які необхідні для виконання замовлення, проводиться офіціантом під час виконання замовлення в ресторані. До предметів індивідуального сервірування належать: посуд, основні набори, чарки, келихи, фужери, лляні серветки, набори зі спеціями, зубочистки, паперові серветки, попільничка, столова білизна, вазочка з квітами тощо. Підбір предметів індивідуального сервірування залежить від виду замовлення, часу його виконання, кількості гостей тощо [3].

Транспортування предметів сервірування та замовленої продукції до номера готелю здійснюється офіціантами з використанням таці або офіціантського візка. Правила розміщення предметів сервірування на таці і її носіння є традиційними, і лише в цьому випадку дозволяється на одній таці розміщувати продукцію власного виробництва та буфетну. В разі виконання замовлення одним офіціантом може застосовуватися дво- чи триповерховий візок. Тоді всі предмети сервірування розміщуються на середній та нижній полиці, а на верхній – замовлені страви та напої.

Якщо прийнято замовлення сніданку на одну особу, то офіціант повинен готувати страви розмістити на таці так, як при сервіруванні столу, тому що їжу можна споживати і на таці, розмістивши її на поверхні столу. У деяких випадках шлях офіціанта до номерів готелю досить тривалий – коридори виробництва, пасажирський ліфт, коридори готелю тощо, тому для обслуговування в номерах використовують таці з об'ємними кришками, виготовленими з прозорих полімерних матеріалів. Це диктується суворими вимогами санітарії та гігієни. З цією ж метою, а також для зберігання певної температури подавання гарячих чи холодних страв використовують певний однопорційний металевий посуд з кришками у вигляді напівсфери (кришки клоше), льняні серветки на чайники (кавники). У номері готелю столики-візки (найчастіше круглої форми) можна використати як ресторанний стіл [3].

Способи подавання страв обирає замовник – цим і диктується необхідність перебування офіціанта в номері. Офіціант також передає рахунок замовнику, який підписує його з тим, щоб він був включений до загальної суми рахунку при виїзді з готелю.

Обслуговування в номерах вимагає від працівників служби «Room service» особливої технічної підготовки. Воно пов'язане не лише з технікою

обслуговування і виконанням бажань споживачів, а й з правилами поведінки в номері готелю.

Всі робітники готельного комплексу, які беруть участь в обслуговуванні в номерах, повинні пройти спеціальний тренінг і навчитися дотримуватись правил етикету, поведінки в номері готелю.

Офіціант несе тацю на лівій руці, підходячи до даної кімнати, дзвонить чи стукає у двері, запитує дозволу увійти. Увійшовши, він вітається, уточнює, чи був виклик, і представляється офіціантом служби «Room service». Далі запитує мешканців, де саме їм засервірувати стіл. Сервірування місця для споживання їжі може бути здійснено на обідньому чи письмовому столі (або його частині), журнальному столику. Правила сервірування такі ж, як і в залі ресторану. Під час обслуговування кількох гостей необхідно уточнити термін подавання гарячих страв, десерту, гарячих напоїв. У деяких випадках застосовується менша кількість скляного посуду. Використання офіціантського візка з кришками клоше, настільних мармітів або візків з підігрівом значно полегшує організацію роботи офіціантів і економить трудовитрати на одиницю замовлення [3].

За бажанням гостей офіціанти використовують різні способи подавання страв: «в обніс», за допомогою приставного столу (візка), «в стіл».

Якщо споживачі вказують тільки час закінчення трапези, тоді офіціанти приходять до номера, щоб прибрати посуд, набори, привести в порядок стіл та приміщення. За бажанням гостей посуд та набори можна залишити в кімнаті до наступного дня до фіксованої години. Тоді про це сповіщають офіціанта, який передає інформацію до служби «Room service», де робиться відповідний запис у книзі (журналі) обліку посуду і наборів. Офіціанти другої зміни, перевіряючи перед початком роботи наявність посуду, наборів, скла і столової білизни, враховують кількість, яка залишилась у номері [3].

Використаний посуд забирають із номера, роблячи помітку в книзі (журналі) обліку про його повернення та фізичний стан.

Для здійснення обслуговування в номері готелю на високому рівні доцільно створювати не лише спеціалізовані бригади (ланки) офіціантів, які підпорядковуються закладам на поверххах, а й цілком автономну службу «Room service», де детально пророблений, задекларований та затверджений технологічний ланцюг здійснення даної послуги дасть значний економічний ефект.

3.6 Особливості влаштування міні-бару у номері готелю

У певних номерах готелю існує міні-бар. Приблизна структура асортименту продукції у ньому може бути наступною: солодкі газовані напої (місткість 0,33-0,5 л) – 30 %; мінеральна газувана та негазована вода (0,33 л) – по 8 % кожної; сік в асортименті (0,2 л) – 8 %; пиво в асортименті (0,33-0,5 л) – 15 %; чіпси (35 г) – 8 %; горішки (40 г) – 8 %; шоколад в асортименті

(15-100 г) – 15 %. Але більш поширеним є включення до асортименту міні-бару тільки напоїв у дрібній розфасовці [3].

В інформаційному куточку кожної кімнати, де є міні-бар, знаходиться аркуш з вичерпною інформацією про асортимент бару, вартість і кількість продовольчих товарів. Вся інформація подана двома мовами – українською та англійською. У ньому зазначено реквізити готелю, поверху, кімнати, стоять підписи директора, калькулятора і печатка готелю. Споживачеві в разі користування продукцією пропонується записати своє прізвище і позначити напроти кожного найменування товару кількість спожитого та поставити свій підпис. Покоївка чи спеціальний працівник служби «Room service» (у разі її існування) слідкує за асортиментом міні-бару. З цією метою один раз на добу він перевіряє наявність та цілісність напоїв і товарів [3].

У кожному номері є формуляр міні-бару. Якщо якоїсь пляшки в даному міні-барі немає, то працівник записує це у формуляр і пише мешканцю: «Ви випили (назва напою)» і поповнює міні-бар. Наступного дня гостя просять підписати цей чек, залишають йому копію, а оригінал передають до розрахункової служби.

Міні-бари випускаються декількох типорозмірів: з корисним об'ємом 25, 30, 35, 40 і 50 л. Основними вимогами, які висуваються до міні-бару, наступні: його абсолютна безшумність при роботі (інколи міні-бар розміщують біля спального ліжка), невелике енергоспоживання, наявність функції авторозморожування; внутрішнє підсвітлення; простота під час прибирання завдяки полицям, що знімаються, та дверним лоткам; зміна напряму відкриття дверей за наявності альтернативної петлі на дверцятах; простота при установці; наявність скляних дверцят тощо [3].

3.7 Додаткові послуги закладів ресторанного господарства при готелі

До послуг, що надаються готелем, входять бронювання столиків у ресторані за бажанням мешканців, а також організація банкетів, обслуговування конференцій тощо.

Організація банкетів, балів, прийомів і презентацій як фізичними, так і юридичними особами є поширеною в ресторанах при готелях. Зважаючи на матеріально-технічну базу готельного комплексу, можуть бути організовані універсальні, спеціалізовані і комбіновані банкети. Для їх організації доцільним є використання «шведської лінії». Іноді за бажанням замовника дизайнери з інтер'єру можуть змінити інтер'єр банкетного залу у відповідності до стилю і масштабу заходу. Дуже поширеною є розробка пакету послуг для весілля і реєстрації шлюбу в Україні іноземних пар [3].

Організація і проведення «Щасливої години для наших гостей» – одна із нових форм послуг, що пропонуються сучасними готельними комплексами. Суть даної послуги полягає в тому, що в певний час дня будь-який гість готелю безкоштовно отримує келих шампанського чи іншого

марочного або ординарного вина. Напої подаються у спеціально відведений для цього гостинній. Для цього встановлюють дерев'яний стіл з келихами та напоями, а на стільниці вирізьблено англійською мовою: «Happy hour for our guests» (щаслива година для наших гостей). Відкорковує пляшки, наливає та подає келихи один офіціант. Другий офіціант здійснює прибирання посуду.

Біля цього столу напівколом розставляють крісла і дивани. Куточок декорують елементами фітодизайну та лампами з монопідсвітленням. Споживачі мають можливість знаходитися у цьому куточку не більше фіксованого для даної акції часу. Дану послугу можна також здійснювати в холі готелю, використовуючи при цьому офіціантські візки, відерця для охолодження шампанського і ігристих вин [3].

При обслуговуванні VIP-гостей у складеній конвертом серветці може бути вкладена індивідуальна лопаточка для зернистої ікри чи інший маленький сюрприз (наприклад, красиво оформлена цукерка). В номер готелю перед заселенням VIP-гостей заносять корзинку з фруктами (яблуками, апельсинами, грушами, виноградом, сливами, ананасом, бананами тощо).

У номері бізнес-леді на подушці можна залишити маленьку шоколадку – як комплімент від готелю. В закордонних готелях провідних мереж замість шоколадки залишають вітамінку.

Метою цієї послуги є створення позитивного іміджу готельного комплексу в уяві потенційних споживачів; надання можливості мешканцям готельного комплексу отримати позачергове задоволення нечітко виражених потреб; надання можливості випадковому гостю приємно розпочати перебування в готелі та створення прецеденту появи фактора звикання до даного готелю; зміцнення позиції готельного комплексу в конкурентній боротьбі [3].

В сучасних будівлях готельних комплексів передбачають просторі приміщення для організації зборів, нарад, конференцій, конгресів, з'їздів, виступів, переговорів, укладання угод. Дані приміщення обладнують відповідним устаткуванням для демонстрації слайдів, вони мають назву конференц-залів. У деяких готельних комплексах під конференц-зали переобладнують частину банкетних залів, що є відповідним кроком до задоволення бажання ділової еліти здійснювати подібні заходи.

Обслуговування в конференц-залах організовується лише за бажанням учасників та у фіксований термін часу, частіше за все під час перерви на каву-брейк («Coffee break»). Учасникам заходу пропонуються порціонні кава, чай, цукор, вершки, молоко, мінеральна газована і негазована вода, сік, фрукти, тістечка в асортименті, іноді бутерброди-канапе з рибою та морепродуктами, сиром, шинкою та ковбасою. Асортимент продукції, що пропонується погоджується з організатором заходу. Обслуговування здійснюють найчастіше в обнос, при невеликій кількості учасників (наприклад до 15-20 осіб) або якщо гості сидять за одним столом. У випадку коли кількість учасників перевищує 20 осіб каву-брейк організовують за

фуршетними столами. Вони можуть бути пересувними та розташовуються біля найкоротшої стіни чи електричної розетки. Обслуговування здійснюють суворо за знаком організатора заходу. Офіціанти з'являються лише під час перерви. Для отримання гарячої води користуються електрочайниками, термосами. При обслуговуванні в обнос можуть використовувати столову білизну – індивідуальні лляні серветки, а в інших випадках використовують паперові. За бажанням організатора може бути передбачено декілька перерв на каву-брейк з відповідним погодженням меню на кожному з них. Конференц-зал обладнують офіціантськими візками чи сервантами. Під час обслуговування учасників заходу офіціанти використовують таці і офіціантські візки дво- або триповерхові. Офіціантів об'єднують у бригади (ланки), що спеціалізуються на обслуговуванні подібних заходів. У деяких випадках під час кави-брейку можуть пропонувати фітнес-заняття під певне музичне оформлення. Для цього запрошують спеціаліста-тренера, що проводить 20-25-хвилинні заняття [3].

Останнім часом досить популярною на ринку послуг ресторанів готельного господарства є організація «чайного столу», «чайної церемонії» чи «чайного клубу для леді». За бажанням мешканців готельного комплексу може бути організовано не тільки вранішній чай («High Tea»), але і післяобідній («Afternoon Tea») [3].

Для реалізації подібної послуги в ресторані чи кафе виділяють окремий зал або частину приміщення з відповідним оформленням інтер'єру. У залі встановлюють і тематично оформляють буфетну стійку-прилавок. Інтер'єр приміщення та предмети сервірування столів повністю повинні відповідати тематиці заходу «Чай по-російськи», англійський п'ятигодинний чай, чай «Жасмин», чай по-французьки, чай по-східному, чай по-китайськи, тощо. З цією метою підбирають відповідні меблі, посуд та набори. Замовлену споживачами буфетну продукцію офіціант зберігає в буфетній стійці. Методи і техніка обслуговування офіціантами є загальноприйнятими для ресторанів. Слід зауважити, що при організації «чайного клубу для леді» у закладі ресторанного господарства при готелі організатори можуть запропонувати програму вечорів на місяць, у якій вказують дату і час відкриття клубу, правила членства, а також порядок здійснення церемонії, вимоги до зовнішнього вигляду та наявність супутників тощо. У подібні клуби мають можливість вступати не лише мешканці готелю. Останнім часом модним стало все, що пов'язано зі Сходом, тому в ресторанах здійснюють подавання чаю по-східному, з відповідними обрядами і традиціями. Таким чином можна організувати десертний або фруктовий столи, використовуючи певну тематичну спрямованість [3].

Організацію розносної і розвізної торгівлі зазвичай здійснюють в залі закладу ресторанного господарства готельного комплексу при обслуговуванні груп туристів, а також учасників семінарів, нарад, конференцій та інших заходів. Організація розносної та розвізної торгівлі передбачається також у вечірні години при повсякденному обслуговуванні.

Для обслуговування офіціанти використовують таці прямокутної чи круглої форм і офіціантські дво- або триповерхові візки. Споживачам пропонують фірмові сувеніри, сувеніри з національною символікою, фрукти, алкогольні напої, квіти, шоколадні набори, кондитерські дрібноштучні вироби банкетного виконання, тощо. Формений одяг офіціантів, які зайняті розносною і розвізною торгівлею, як правило включає елементи національного одягу чи відповідає дизайну інтер'єру ресторану [3].

3.8 Сучасні тенденції організації та підвищення рівня обслуговування в закладах ресторанного господарства при готелі

У сучасній індустрії гостинності послуга харчування – невід'ємний елемент практично в кожному готелі, починаючи з п'ятизіркових готелів і закінчуючи міні-готелями. При цьому масштаби організації служби харчування також значною мірою різняться.

При організації обслуговування в ресторанах (кафе) готельних комплексів зазвичай передбачаються такі умови харчування: повний пансіон (триразове харчування) – Fullboard (FB), напівпансіон (дворазове харчування) – Halfboard (HB), тільки сніданок (одноразове харчування) – Bed&breakfast (BB) та без харчування – Bedonly (BO). Особливі умови харчування створюються в готелях, які функціонують за системою клубного відпочинку (крім триразового харчування, протягом усього дня пропонується великий вибір безкоштовних закусок, алкогольних та інших напоїв) – All inclusive (AI).

Сервісу сніданків у будь-якому готельному підприємстві приділяється особлива увага. Щоб максимально задовольнити смакові переваги споживачів, у готелях пропонують декілька видів сніданку: континентальний сніданок «аля карт», «а парт», «табльдот», «шведський стіл», буфетне обслуговування.

При обслуговуванні «а ля карт» гості з меню страв та напоїв вибирають те, що їм найбільше подобається. Замовлення передається на виробництво і відразу починається приготування та сервірування замовлених страв та напоїв. У цьому випадку гість має можливість отримати від офіціанта пораду, а офіціант зі свого боку бере активну участь у виборі страв та напоїв. Зазвичай таке обслуговування практикується стосовно індивідуальних туристів чи малих туристських груп.

При обслуговуванні «а парт» гості, попередньо зробивши замовлення, обслуговуються у встановлений проміжок часу. Це обслуговування дуже розповсюджене у будинках відпочинку та курортних готелях. Офіціант збирає замовлення рано-вранці і розкладає їх на дошці або на серванті по порядку, відповідно до часу, зазначеного в замовленні. Сніданок подають на підносі або з візка. Піднос заздалегідь застеляють чистими білими серветками і на них ставлять посуд відповідно до заявки. У певний час замовлені страви на візку підвозять у номер замовника.

«Табльдот» відрізняється від «а парт» тим, що всі гості обслуговуються в один і той же час і по тому самому меню. Обслуговування починається тоді, коли всі гості зберуться за столом. Часто використовуються в пансіонатах, будинках відпочинку та інших засобах розміщення, де виробничі потужності та можливості виробництва досить обмежені.

«Шведський стіл» являє собою широкий вибір закусок та страв з вільним доступом: можна взяти все, що завгодно з того, що запропоновано та виставлено. Це може бути і досить обмежений набір (джем, хліб, масло, 2-3 сорти ковбаси та сиру, один вид соку, чай, кава), і по-справжньому різноманітний стіл з численними стравами. Все залежить як від категорії готелю, так і країни. Цей спосіб обслуговування має ряд переваг: збільшує пропускну спроможність торгового залу у ресторані, прискорює процес обслуговування, вимагає менше кваліфікованого персоналу і т. ін. Всі категорії гостей схвально приймають цей метод обслуговування, тому що він дозволяє вибрати собі страви за смаком і в кількості, що задовольняє апетит.

При буфетному обслуговуванні страви та напої стоять у всіх на увазі і кожен гість наповнює свою тарілку на власний розсуд. Обслуговуючий персонал поповнює асортименти страв і закусок, приносить додаткові порції, дає гостям поради при виборі їжі, відкриває пляшки з напоями, готує чай або каву, прибирає використаний посуд і прилади. Останнім часом цей метод обслуговування став популярним при організації сніданків (так званий сніданок-буфет). Також він часто використовується для обслуговування учасників конференцій, нарад, переговорів та ділових зустрічей.

Слід зазначити, що до організації харчування у готелі входить також організація роботи з обслуговування номерів, тобто існує спеціальна служба — Room service. Так, престижний готель повинен надавати цілодобово послугу обслуговування номерів (Room service), навіть якщо вона зазнає збитків в окремі години роботи. Найчастіше замовлення в Room service виконується телефоном служби. Менеджер зобов'язаний обговорити з гостем страви та напої, які він хоче замовити, а також зорієнтувати за часом очікування. Максимальний час приготування – 20 хвилин (гість має бути поінформований, якщо приготування страви займе більше часу). Також замовлення можна оформити на бланку служби, в якому гість відзначає меню та час подачі, потім він вішає його ввечері на ручку номера зовні. Головне в роботі служби – час доставки, тому зазвичай потрібна наявність спеціального ліфта. Страви доставляють на візках у спеціальних контейнерах, що забезпечують необхідну температуру страв.

При організації харчування службою Room service необхідно враховувати наступні моменти:

- складати меню зі страв, представлених у ресторані готелю, але у більш скороченому варіанті. При складанні меню враховуються смаки середнього споживача. Необхідно провести аналіз страв, що найбільш часто замовляються в ресторані;

- необхідно скласти графік роботи для працівників служби через основну завантаженість у ранкові години;

- використовувати певне обладнання, щоб врахувати сутність роботи офіціантів, а саме віддаленість клієнта від виробничих приміщень ресторану. До нього відносять підноси, які ставляться на столик або на сервірувальний візок.

Роль офіціанта служби номерного обслуговування передбачає постійне спілкування із клієнтами. Тому йому необхідно дотримуватися наступних правил:

- замовлення доставляти одразу в повному обсязі, щоб менше турбувати гостя. Виняток робиться, коли гість просить подати страви у певній послідовності;

- перед тим, як постукати в номер, необхідно переконатися, що страви на візку оформлені правильно;

- необхідно постукати у двері тричі. Якщо запитують, хто стукає, необхідно відповісти: «Доброго дня. Обслуговування у номерах»; щойно двері відчиняться, офіціант вітається з постояльцем і обов'язково запитує: «Дозвольте увійти?»;

- увійшовши до номера гостя, необхідно уточнити, куди слід поставити замовлені страви;

- потім потрібно презентувати гостю його замовлення;

- офіціант зобов'язаний уточнити у проживаючого, в якому вигляді йому залишити страви – запакованими або відкритими;

- коли вся робота з сервірування виконана, офіціант повинен проінформувати гостя про те, що заявка на прибирання брудного посуду приймається по телефону служби. Також необхідно подякувати гостю за використання послуг служби номерного обслуговування.

Замовлення їжі за системою Room service може бути організоване в рамках включеного у вартість номера сніданку або бути додатковою послугою, що оплачується окремо. Як правило, послуга включена у вартість номерів у готелях високого класу, від чотирьох зірок. Доставка замовлення в номер безкоштовна, але за бажанням гість може запропонувати офіціанту чайові. Як правило, їхня сума становить 10—15 % вартості замовлення. Ціни страв у Room service трохи вищі за ресторани, що пов'язано з витратами на утримання штату співробітників. Оплата замовлення здійснюється гостем двома шляхами: можна оплатити послугу в номері офіціанту або в адміністратора після отримання замовлення.

Крім доставки напоїв та страв у номер, до функцій служби Room service може відноситися підготовка номерів до прибуття гостей категорії VIP, а також перевірка міні-барів у номерах та поповнення їх запасів у міру потреби.

Основні види міні-бару:

1. Платне наповнення. У цьому випадку міні-бар заповнюють шоколадками, пляшками з водою та алкоголем. Слід враховувати, що за

кожен продукт, взятий із міні-бару, доведеться заплатити при виїзді. Якщо міні-бар платний, то зазвичай в ньому не дозволяють тримати свої напої.

2. Безкоштовне наповнення. У такому міні-барі зазвичай є вода, лимонад або пиво. Такий міні-бар не забороняє зберігання напоїв, так як у ньому заздалегідь передбачається місце для цього.

У теперішній час все більшої актуальності набуває використання автоматизованих міні-барів у готельних номерах. Ще у 1988 р. компанія «BartechAutomaticSystem» встановила перші автоматизовані міні-бари в готелі «Hilton»(м. Женева, Швейцарія). «Bartech» був визнаний однією з найкращих автоматичних систем міні-барів багатьма провідними міжнародними готельними мережами. Компанія «Bartech» працює на ринку вже більше тридцяти років, вона дає на міні-бари дворічну гарантію, надає навчання, оновлення продукту в режимі реального часу, технічну підтримку 24 години на добу, 7 днів на тиждень, за необхідності можливий виїзд спеціаліста та інші послуги. Продукція «Bartech» встановлена більш ніж у 250 тис. готельних номерів у 50 країнах світу і характеризується широким діапазоном місткості від 40 л до 75 л. При заселенні гостя до готелю система управління готелем через інтерфейс відкриває електронний замок автоматичного міні-бару. Кожен продукт у системі «Bartech» контролюється датчиком. Система автоматично розрізняє, коли гість відкрив міні-бар, щоб просто поглянути на продукт, а коли він його споживає, і якщо в першому випадку рахунок гостя залишиться незмінним, то в другому автоматично зросте на суму спожитого продукту. Відразу після цього інформація потрапляє в систему і створюються спеціальні звіти щодо наявності-відсутності тих чи інших продуктів у міні-барі, а також відстежується кількість решти. Коли гість виселяється, система управління готелем (PMS) автоматично блокує систему «Bartech».

Автоматизовані міні-бари мають цілу низку переваг у порівнянні зі стандартними:

1. Автоматичний міні-бар надає точну інформацію в режимі реального часу про наявні запаси, включаючи дати та час споживання, ціни на продукти та дату закінчення терміну придатності продуктів.

2. Автоматичний білінг повністю виключає можливість помилок, неточностей, і вже немає необхідності цікавитися у гостей, чи користувалися вони міні-баром. Крім того, він дозволяє робити виписку дуже швидко – це значна перевага.

3. Один працівник персоналу може обслуговувати до 400 номерів. Тут відбувається оптимізація витрат на персонал принаймні у п'яти відділах готелю: обслуговування номерів, служби приймання та розміщення, бухгалтерії, служби технічного обслуговування та управління персоналом.

4. Система дозволяє автоматично в режимі реального часу відстежувати термін придатності продукції міні-бару та повністю виключити можливість псування, також можливо встановлювати знижки (наприклад, влаштовувати розпродаж продуктів, значно знижуючи втрати).

При використанні автоматичних міні-барів пропонуються спеціальні пульти управління для виконання деяких важливих функціональних завдань у системі відкриття/закриття міні-барів у номерах. Процедура повного перезавантаження та профілактичне тестування легко виконуються персоналом готелю завдяки простим у використанні пультам керування. Щоб зберегти інтерес клієнтів до міні-барів у номерах на високому рівні, необхідно постійно оновлювати асортимент, привносячи до нього все нові тенденції, починаючи від здорового харчування та закінчуючи «сувенірно-розважальними» моментами, коли вміст барів оформляється спеціальним «фірмовим» способом.

Конкуренція на ринку готельно-ресторанних послуг примушує готелі до пошуку нових шляхів підвищення їх якості. Прогресивні форми обслуговування сприятимуть наближенню послуги до споживача, збільшенню швидкості обслуговування, підвищенню інтересу до наданої послуги, залученню нових споживачів та збільшенню прибутку підприємства.

3.9 Проблеми удосконалення організації обслуговування на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

В даний час головною конкурентною перевагою в готельно-ресторанному бізнесі є якісний сервіс. Споживачів приваблює, в першу чергу, сервісне обслуговування, і вони готові платити за нього, так як задоволення, яке отримує в процесі споживання послуги, важливіше, ніж ціна. В умовах конкурентного середовища висококласний сервіс стає більш ефективним інструментом підвищення обсягів продажів, ніж маркетинг. Якісне обслуговування клієнтів стає чинником виживання компанії в довгостроковій перспективі.

Але в той же час одним з актуальних напрямків є впровадження інклюзивних технологій в сферу послуг. Поняття «інклюзивний» означає залучення кого-небудь в якесь явище.

В Україні майже третина населення країни (близько 30 %) відноситься до категорії осіб з обмеженими можливостями здоров'я (далі – особи з ОМЗ). Інвалід – це «особа, яка має порушення здоров'я зі стійким розладом функцій організму, обумовлене захворюваннями, наслідками травм або дефектами, що призводить до обмеження життєдіяльності та викликає необхідність її соціального захисту».

Дана група є споживачами сервісних послуг і здатна збільшити доходи підприємств гостинності. Удосконалення системи сервісного обслуговування, що задовольняє запити споживачів, в тому числі з ОМЗ, є актуальним напрямком розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства.

В даний час існує велика кількість наукових робіт і публікацій щодо вдосконалення рівня сервісу на підприємствах готельно-ресторанного

господарства (ГРГ). Проблемі присвятили увагу наступні дослідники: Ільницька-Гикавчук Г. Я., Назаренко І. А., Краснопевцева І. В., Муравйова Д. М., Ключєва Ю. С. та ін.

Система сервісного обслуговування передбачає надання широкого спектра додаткових послуг, привабливих для споживача і супроводжуючих основну послугу. Роль додаткових послуг полягає в передбаченні потреб клієнтів і забезпеченні такого рівня обслуговування, за яке вони готові платити.

В цілому, поняття «сервіс» можна визначити як вид професійної діяльності, який би забезпечував задоволення потреб в обслуговуванні. Глибоке розуміння потреб клієнтів має для них особливу цінність. Сама ж націленість на таке розуміння є в даний час елементом ринкової орієнтації компанії.

Виходячи з розуміння сервісу як виду діяльності, спрямованого на підвищення ступеня задоволеності споживачів, можна сформулювати поняття інклюзивної сервісу як комплексу додаткових послуг, які надають основної послуги особливу привабливість для споживача, в тому числі для осіб з ОМЗ. Для цього потрібне спеціальне обладнання. Перелік нормативних документів, які містять вимоги щодо формування доступного середовища, достатньої широкій і включає Закон України № 876-ХІІ «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» від 21.03.1991 р. (із внесеними змінами від 20.01.2018 р.) та інші документи.

Адаптація підприємств готельно-ресторанному бізнесу для маломобільних груп населення дозволить підвищити якість сервісу, репутацію закладу і виведе його на новий соціальний рівень.

Створення системи інклюзивної сервісу в готельних комплексах включає наступні етапи (рис.3.1).

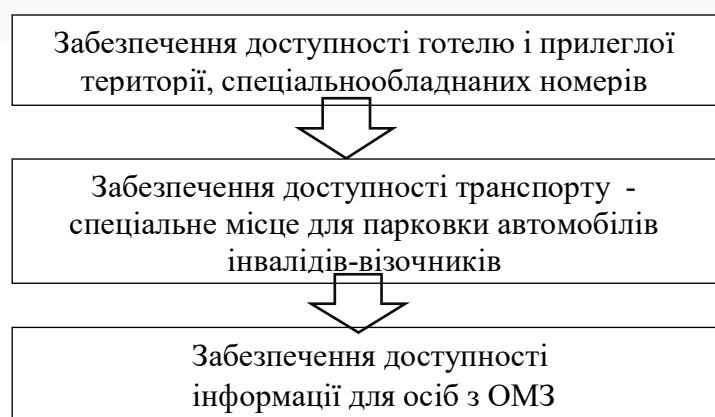


Рис. 3.1 - Основні етапи створення системи інклюзивного сервісу в готельних комплексах

На першому етапі, при забезпеченні доступності готелю і прилеглої території, повинні бути передбачені спеціальні доріжки для інвалідів-візочників, ширина яких становить від 1,5 м і більше, а ухил – 4–6 см на погонний метр. Вхід в готель повинен бути обладнаний пандусом шириною

1-1,1 м з кутом нахилу не більше 30–35 градусів. Площа готельного номера для осіб з ОМЗ повинна становити не менше 28 м². У такому номері повністю відсутні пороги. Ширина дверних прорізів становить не менше 0,9 м. У номері встановлюється спеціальне обладнання для переходу з інвалідного візка на ліжко. Санвузол також повинен бути обладнаний спеціальними поручнями і кнопкою виклику покоївки. На другому етапі створюються паркувальні місця для автомобілів інвалідів. На третьому етапі забезпечується доступність візуальної, звукової, тактильної інформації.

Перераховані вище рекомендації по створенню системи інклюзивної сервісу в готелях, за винятком рекомендацій по обладнанню номера, можуть бути використані і для ресторанів.

Незважаючи на актуальність даного питання, існують проблеми з впровадженням інклюзивних технологій на підприємствах готельно-ресторанного господарства. Більшість закладів не мають адаптованої до потреб маломобільних груп населення інфраструктури. Також при проектуванні елементів доступного середовища залишаються неврахованими деякі аспекти, які в подальшому можуть вплинути на функціонування закладу в загальному. Однією з найважливіших проблем є некомпетентність персоналу в специфіці обслуговування інвалідів.

З метою оцінки доступності для інвалідів та маломобільних груп населення (далі – МГН) об'єктів готельно-ресторанного господарства м. Кривого Рогу була проведена оцінка доступності готелю, бару і піцерії с використанням методичних рекомендацій з питань забезпечення доступності для інвалідів послуг і об'єктів. Дані наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1- Результати обстеження доступності об'єктів

| Об'єкти дослідження | Виявлені порушення |
|-----------------------------------|--|
| 1 | 2 |
| Території, прилеглі до будівель | - під'їзд до будівель утруднений; - відсутні стоянки для автомобілів інвалідів- візочників; - відсутні знаки доступності |
| Входи в будівлі | - відсутні турнікети, пристосовані для інвалідів-візочників; -не дотримано вимог до зовнішніх дверей |
| Внутрішня інфраструктура будівель | - відсутні тактильні попереджають покажчики перед поворотами; - відсутні огороження під нависають елементами; - висота порогів або перепад висот перевищує допустиме значення; - не дотримано вимог до конструктивних елементів і пристроїв всередині будівлі |
| Зони цільового призначення | - відсутня необхідна кількість місць для обслуговування інвалідів; |

| | |
|-------------------|---|
| | - не дотримано вимог щодо мінімальної відстані місць для інвалідів від евакуаційних входів; - відсутні інформують позначення |
| Санітарні кімнати | - відсутнє спеціальне обладнання та системи тривожної сигналізації; - не дотримано вимог до розміщення раковин, дзеркал, поручнів і відкидних сидінь |

В цілому, можна зробити висновок, що досліджувані об'єкти мають обмежену доступність для інвалідів та МГН.

Результати проведеного дослідження показують, що прилеглі території та входи в будівлі, шляхи руху всередині будівлі, зони цільового призначення і санітарно-побутові кімнати не відповідають вимогам доступності. Також можемо відзначити, що у всіх обстежуваних закладах одні і ті ж порушення. Потрібна значна доробка об'єктів для підвищення рівня інклюзивної сервісу.

В рамках даного дослідження було проведено опитування персоналу готелів і ресторанів м. Кривого Рогу. У дослідженні взяли участь 100 респондентів, які працюють в індустрії гостинності. При опитуванні співробітників виявлено, що з ними не проводили інструктаж по специфіці обслуговування інвалідів та МГН, і це є основною проблемою при створенні доступного середовища. Не володіють навичками спілкування з людьми, які не мають слуху, 66 % опитаних (рис. 3.2).



Рис 3.2 - Володіння навичками спілкування з людьми, які мають проблеми зі слухом

На питання, чи часто відвідують ваш готель люди з обмеженими можливостями, 26 % опитаних відповіли, що не відвідують зовсім, а 63 % респондентів відповіли «рідко відвідують», тобто всього лише кілька разів на рік. У той же час дана група є споживачами сервісних послуг і здатна збільшити доходи від основної діяльності підприємств гостинності.

Крім відсутності доступного середовища, на підприємствах ГРГ відсутні розважальні заходи для людей з обмеженими здібностями (рис. 3.3).

На рис. 3.4 представлено розподіл відповідей на питання про використання особами з ОМЗ кнопки виклику.

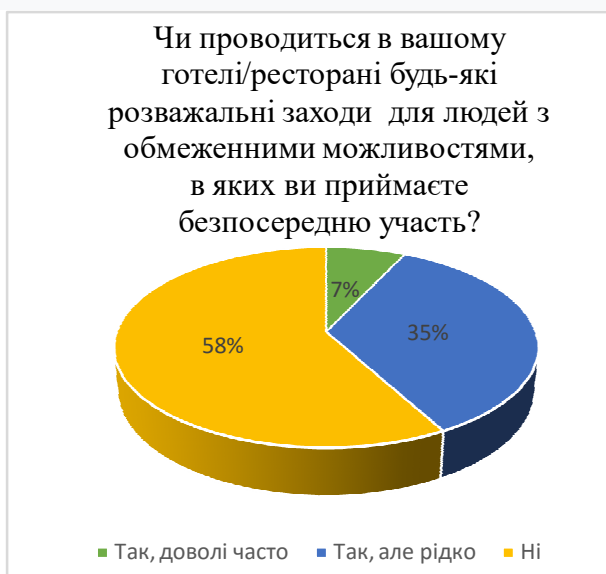


Рис. 3.3 - Проведення заходів для осіб з обмеженими можливостями здоров'я



Рис. 3.4 - Частота використання кнопки виклику співробітників

Всього лише 12 % респондентів відповіли, що гості користувалися даною кнопкою, а 88 % не стикалися на практиці з такою ситуацією або стикалися рідко. Це свідчить про те, що на даних підприємствах відсутня потік клієнтів з ОВЗ.

В цілому, проблеми в створенні доступного середовища на підприємствах ГРГ носять технічний і соціально-психологічний характер:

1) Досліджувані об'єкти ГРК мають часткові елементи доступності. Прилеглі території і входи в будівлі, шляхи руху всередині будівлі, зони цільового призначення і санітарно-побутові кімнати не відповідають вимогам доступності.

2) Результати дослідження свідчать про недостатню підготовку співробітників до надання послуг особам з ОМЗ. До сих пір в суспільстві в цілому і на підприємствах сервісу зокрема персонал не готовий до контактів з особами з ОМЗ. І рішення цієї проблеми є основним завданням.

Виходячи з отриманих результатів, необхідно вдосконалювати механізми створення доступного середовища на підприємствах сервісу. Створення доступного середовища, в свою чергу, здатне вплинути на якість послуг, що надаються для всіх категорій споживачів сфери сервісу. Заклади з доступною середовищем здатні обслужити більшу кількість клієнтів, тим самим отримати більший прибуток.

Шляхи вирішення проблем вдосконалення сервісу на підприємствах ГРГ:

1. Доопрацювання об'єктів ГРГ для забезпечення їх доступності для інвалідів та МГН. Доопрацювання потрібно як прилеглим до будівель територіям, так і внутрішнім приміщенням.

2. Підвищення кваліфікації працівників підприємств ГРГ – проведення тренінгів та майстер-класів по роботі з особами з обмеженими можливостями здоров'я.

3. Розробка і впровадження інструктажу для працівників готельно-ресторанних комплексів, який підвищить їхню професійну компетентність в необхідній комунікації з особами з ОМЗ.

4. Включення в освітні програми вищої та середньої професійної освіти за напрямками «Готельне справа», «Сервіс» і «Туризм» дисципліни «Особливості організації обслуговування осіб з ОМЗ».

5. Поширення інформації про підприємства ГРГ з доступним середовищем в засобах масової інформації та з використанням інтернет-технологій.

6. Проведення спеціальних розважальних заходів для осіб з обмеженими можливостями здоров'я в готельно-ресторанних комплексах - тематичних свят, екскурсійних програм, творчих майстер-класів.

В результаті реалізації даних заходів підвищиться рівень сервісу в готельно-ресторанному бізнесі, що в свою чергу, відіб'ється на лояльності клієнтів. Лояльність виражається в готовності постійно користуватися товарами або послугами певної компанії. Таким чином, лояльність клієнтів готельно-ресторанних комплексів проявляється в тому, що вони пред'являють стабільний попит до послуг готелю чи ресторану.

Для оцінки рівня сервісу в підприємствах ГРГ може бути використаний індекс лояльності клієнтів (NPS – англ. Net Promoter Score). Даний показник відображає готовність споживачів повторно користуватися послугами компанії. Для вимірювання індексу лояльності необхідно провести опитування клієнтів, попросивши їх оцінити готовність рекомендувати послуги компанії своїм знайомим і друзям за десятибальною шкалою, де 10 балів відповідає високій готовності рекомендувати послугу, а 0 балів – відсутності такої готовності. Після опитування та обробки результатів необхідно розрахувати кількість прихильників компанії, готових дати рекомендації на 9–10 балів. Ті клієнти, які ставляться нейтрально до послуг компанії, готові рекомендувати послуги за шкалою на 7–8 балів. Критичні налаштовані споживачі – це клієнти, які оцінюють свою готовність дати рекомендації на шість балів і нижче. Тоді індекс лояльності клієнтів можна розрахувати наступним чином:

$$NPS = D_s - D_c , \quad (3.1)$$

де NPS – індекс лояльності клієнтів;

D_s – частка прихильників компанії, %;

D_c – частка критично налаштованих споживачів, %.

Чим вище показник NPS, тим вище лояльність клієнтів по відношенню до даної компанії. Висока лояльність клієнтів характеризується показником, рівним 70–85 %.

Таким чином, результати проведеного дослідження показали, що об'єкти ГРГ мають часткові елементи доступності. Опитування співробітників готельно-ресторанних комплексів виявив їх недостатню підготовку до надання послуг особам з ОМЗ. Виходячи з цього, необхідно вдосконалювати механізми створення доступного середовища на підприємствах сервісу та впроваджувати розроблені шляхи вирішення проблем вдосконалення сервісу в готельно-ресторанних комплексах.

Удосконалення організації обслуговування на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу за рахунок створення доступного середовища і підвищення рівня підготовки персоналу сприятиме збільшенню потоку клієнтів, в тому числі з обмеженими можливостями здоров'я, підвищить лояльність клієнтів і збільшить доходи підприємств гостинності.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть типи закладів ресторанного господарства, які передбачають при готелях.
2. Охарактеризуйте заклади ресторанного господарства при готелях.
3. Назвіть та охарактеризуйте види сніданків, які пропонують в закладах ресторанного господарства при готелях.
4. Вкажіть особливості організації сніданку в готелях.
5. Назвіть особливості обслуговування в обідній час.
6. Назвіть особливості сервірування столів для експрес-обідів.
7. Назвіть форми розрахунку при обслуговуванні в закладах ресторанного господарства при готелях.
8. Охарактеризуйте організацію «шведського столу» в закладах ресторанного господарства при готелях.
9. Дайте характеристику додаткових послуг закладів ресторанного господарства при готелях.

Тестові завдання:

- 1. Вид контингенту, який обслуговують заклади ресторанного господарства при готелях**
 - A. організований контингент
 - B. неорганізований контингент
 - C. організований та неорганізований контингент
- 2. Форма обслуговування у ресторані при готелі**
 - A. самообслуговування

- В. обслуговування офіціантами
- С. обслуговування барменом

3. Найпоширеніший тип закладів ресторанного господарства при готелі

- А. ресторан
- В. бар
- С. кафе

4. Прийом їжі, організації якого приділяється особлива увага в готелях

- А. сніданок
- В. обід
- С. вечеря

5. Загальноконтинентальний сніданок являє собою

- А. європейський сніданок
- В. англійський сніданок
- С. американський сніданок

6. За часом організації сніданок при готелі буває

- А. прискорений, комплексний
- В. умовно обмежений, експрес-сніданок
- С. ранній, пізній

7. Сніданок із шампанським являє собою

- А. ранній сніданок
- В. ранковий сніданок
- С. пізній сніданок

8. Експрес-обіди в готелях реалізуються

- А. за фіксованими цінами, без участі офіціантів
- В. за фіксованими цінами, за попереднім замовленням
- С. за попереднім замовленням, після розрахунку

9. Контингент, для якого найчастіше використовується експрес-сніданок

- А. мешканці готелю
- В. іноземні туристи
- С. гості у номерах готелю

10. Час організації сніданку в готелях

- А. з 5.00 до 10.00
- В. з 5.00 до 11.00
- С. з 6.00 до 10.00

Список використаних джерел

1. Сімакова О. О., Немодрук О. П., Подгорний М. С. Сучасні тенденції організації та підвищення рівня обслуговування на підприємствах харчування при готелі// *International scientific innovations in human life. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference*. Cognum Publishing House. Manchester, United Kingdom. 2022. Pp. 603–609. URL: <https://sci-conf.com.ua/viii-mezhdunarodnaya-nauchnoprakticheskaya-konferentsiya-international-scientific-innovations-in-human-life-16-18-fevralya-2022-goda-manchester-velikobritaniya-arhiv/>.
2. Сімакова О. О., Ніколайчук О. А., Слащева А. В., Попова С. Ю., Попова В. В. Проблеми удосконалення організації обслуговування на підприємствах готельно-ресторанного господарства. *Вісник ХНУ. Серія «Економічні науки»*. Хмельницький : ХНУ, 2020. Вип. 4 (284). С. 181–185. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4-34.
3. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства [Текст] : навч. посібник / І. А. Назаренко, О. А. Боднарчук. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 128 с.
4. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства : підр. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2012. 448 с.
5. Новікова О.В., Радченко Л.О., Вінніченко К.П., Льовшина Л.Д., Пивоваров П.П., Чубар Л.І., Організація харчування та обслуговування туристів на підприємствах ресторанного господарства : навч. посіб. Харків: Світ Книг, 2018. 411 с.
6. Мостова Л. М., Новікова О. В., Ракленко І. М. Організація обслуговування в ресторанному господарстві : підр. Харків: Світ Книг, 2018. 657с.
7. Сало М. Я. Організація обслуговування населення на підприємствах ресторанного сервісу. Ресторанна справа : навч. посіб. Львів: Афіша, 2011. 404 с.
8. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб. / Яцун Л. М. та ін. Харків : Світ книг, 2019. 486 с.
9. Давидова О. Ю., Усіна А. І., Сегеда І. В. Ресторанний менеджмент : підручник. Харків : ХНУМГ, 2014. 279 с.
10. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник / За заг. ред. проф. Н. О. П'ятницької. Київ : КОНДОР, 2012. 557 с.
11. Бондарь К. Л. Бары и рестораны : организация обслуживания. Київ : СВАРОГ, 2017. 320 с.
12. Крупнейший каталог гостиниц и ресторанов Украины : веб-сайт URL: <http://uahotels.com.ua/restaurants.html> (дата звернення 15.03.2022).
13. Рестросфера : веб-сайт URL: <https://restrosphere.com/> (дата звернення 15.03.2022).
14. Ресторатор : веб-сайт URL: <https://new.restorator.ua/> (дата звернення 15.03.2022).

РОЗДІЛ 4

УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Основні питання

4.1 Сутність та передумови управління доходами на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу

4.1.1 Сутність концепції управління доходами та основні категорії рішень

4.1.2 Управління доходами в вітчизняній та світовій практиці гостинності

4.1.3 Передумови та економічні засади управління доходами у готельному та ресторанному бізнесі

4.2 Процес управління доходами на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу

4.3 Цінові інструменти управління доходами у готельному та ресторанному бізнесі

4.3.1 Сутність та особливості ціноутворення у готельному та ресторанному бізнесі

4.3.2 Види тарифів в гостинності

4.3.3 Особливості формування цін на різних сегментах ринку

4.3.4 Гнучке ціноутворення та цінове стимулювання збуту

4.4 Нецінові та комбіновані інструменти управління доходами на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу

4.4.1 Нецінові інструменти управління доходами на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу

4.4.2 Комбіновані інструменти управління доходами на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу

4.5 Показники ефективності управління доходами у сфері готельного та ресторанного бізнесу

4.5.1 Показники для номерного фонду

4.5.2 Показники для ресторану

4.5.3 Показники для функціональних приміщень

4.5.4 Показники для спа-центру

4.5.5 Показники для казино

4.5.6 Показники для поля для гольфу

4.5.7 Складнощі використання показників у вітчизняних умовах

4.1 Сутність та передумови управління доходами на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу

4.1.1 Сутність концепції управління доходами та основні категорії рішень

Концепція «Управління доходами» спочатку була розроблена авіакомпанією після процесу дерегуляції в 1970-х років та розширилося в сучасний час як звичайна ділова практика у широкому діапазоні галузей. Її вигідно застосовують авіакомпанії, готелі, ресторани, поля для гольфу, торгові центри, телефонні оператори, конференц-центри та інші компанії.

Також взакордонній практиці останні роки використовуються інші синонімічні терміни, які мають свої нюанси значення та позиціонування:

- управління дохідністю (yield management) - традиційний термін авіакомпаній,
- ціноутворення та управління доходами (pricing and revenue management),
- ціноутворення та оптимізація доходів (pricing and revenue optimization),
- дохідна оптимізація процесів (revenue process optimization),
- управління попитом (demand management),
- управління ланцюгом попиту (demand-chain management) [1-3].

Найбільш розповсюдженим є термін «управління доходами» (revenue management), який включає широкий спектр прийомів, рішень, методів, процесів та технологій, що беруть участь в управлінні попитом.

Управління доходами (Revenue management - RM), також відоме як управління дохідністю (yield management), є важливим інструментом задля відповідності попиту та пропозиції шляхом поділу клієнтів на різні сегменти, виходячи з намірів їх придбання та розподілу потенціалу для різних сегментів таким чином, щоб максимізувати доходи певної фірми (El Haddad Roper & Jones 2008) [3].

Основними категоріями рішень щодо управління попитом, яких стосується Revenue management є (рис. 4.1):

1. *Структурні рішення*: який формат продажу використовувати (наприклад, розміщені на сайті ціни, переговори або аукціони); які механізми сегментації чи диференціації використати (якщо такі є); які умови торгівлі пропонувати (в т.ч. знижки за обсяг та варіанти скасування чи повернення коштів) і т.і.

2. *Рішення щодо ціни*: як встановити розміщені ціни, ціни індивідуальної пропозиції та резервні ціни (на аукціонах); як встановлювати ціни на різні категорії товарів; як встановлювати ціни в часі; як робити знижки протягом життєвого часу продукту і т.і.

3. *Кількісні рішення*: приймати чи відхиляти пропозицію щодо купівлі; як розподілити виробництво чи потужність на різні сегменти, продукти або

канали; коли вилучити товар з ринку та продати в пізніший момент часу і т.і[3].



Рисунок 4.1 - Основні категорії рішень щодо управління попитом, яких стосується Revenue management

Джерело: складено на основі [3]

Кожне з цих рішень є найважливішим у будь-якому бізнесі.

4.1.2 Управління доходами в вітчизняній та світовій практиці гостинності

Хоча існують загальні принципи управління доходами, які легко застосовуються в усьому світі різні галузі, кожна галузь також має специфічні характеристики, які визначають практичні аспекти застосування доходу в компаніях, які працюють в ньому. Наприклад, стратегія, яка успішна для авіакомпаній, не завжди є ефективною рішенням для готелю чи ресторану.

Щодо індустрії гостинності, то саме поняття «управління доходами» у вітчизняній практиці розуміється зовсім не так, як в країнах з розвинутою індустрією гостинності. У вітчизняній практиці під цим терміном розуміють питання фінансово-господарської діяльності.

Світове співтовариство гостинності вважає управління доходами інтегрованим, безперервним і систематичним підходом до максимізації доходу від продажу номерів шляхом маніпулювання тарифами відповідно до прогнозованих змін структури попиту.

З позицій болгарського дослідника С.Іванова, **управління доходами готелю** (*Hotel Revenue management*) - це сукупність інструментів та дій, що спрямовані на досягнення оптимального рівня чистих доходів готелю та валового прибутку від надання послуг, пропонуючи правильний продукт потрібним клієнтам через правильний канал розповсюдження в потрібний час за правильною ціною при правильній комунікації [3].

Це визначення базується на таких ключових аспектах:

1. *Оптимальний рівень чистого доходу готелю та валового прибутку від операцій.* Ключове слово - "оптимальний" рівень. Тобто максимізація рівня чистих доходів не обов'язково означають, що валовий прибуток від операцій був би на потенційно максимальному рівні. Наприклад, може виявитися, що залучення додаткових клієнтів в готель буде занадто дорогим для обслуговування, таким чином, валовий прибуток від операцій було б фактично зменшено. Крім того, коли готелі працюють на повну потужність, увага працівників обслуговування на кожного окремого клієнта зменшується, що є основа для оперативних помилок, відсутності персоналізованого сервісу, черг та інших наслідків, які мали б негативний вплив на задоволення потенційних клієнтів та можуть бути використані як підстава для скарг, врегулювання яких зменшило б валовий операційний прибуток готелю.

З іншого боку, збільшення валового операційного прибутку може бути результатом стратегії зниження витрат, яка, хоча і іноді є необхідним і неминучим, часто призводить до погіршення якості послуг, невдоволення і майбутні втрат клієнтів та доходів. Тому метою управління доходу не є максимізація доходу готелю за будь-яку ціну, але досягнення найвищих доходів і валового операційного прибутку одночасно.

2. *Правильний клієнт* - не всі клієнти однаково вигідні для готелю. Деякі з них занадто дорогі для обслуговування, тобто вони можуть мати занадто високі вимоги, які готель не може легко та вигідно задовольнити, а інші готові платити занадто низькі ціни, які не зможуть покрити витрати

готелю. Поняття "правильний" клієнт закликає готель використовувати різні маркетингові методи для того, щоб залучити клієнтів, яких він міг би правильно та вигідно обслуговувати та обмежувати проживання для відпочинку.

3. *Правильний продукт* - правильний продукт визначається як клієнтами, так і готельєрами. Це продукт, який:

- надає цінність "правильним" клієнтам, задовольняючи їхні потреби, потреби, вимоги,
- відображає готовність клієнта платити,
- є вигідним для готелю.

4. *Правильний канал розподілу*. Готель може продавати свій товар через різні канали розподілу. Це продаж безпосередньо клієнтам або через туристичні агенції (класичні туроператори та туристичні агенти або онлайн-туристичні агенції (OTA)), глобальні системи розподілу (GDS), системи онлайн-бронювання тощо. Кожен канал розподілу забезпечує доступ до різних клієнтів і вимагає різних витрат на підтримку. Тому, з точки зору мети управління доходами, "правильним" канал розповсюдження - це канал, що забезпечує доступ до "правильного" клієнта і є економічно вигідним для підтримки.

5. *Правильна ціна* - це ціна, яку клієнт готовий заплатити, а готель готовий запропонувати. Зрозуміло, що клієнти хотіли б платити якомога менше, тоді як готелі вважають за краще стягувати плату якнайбільше. Однак якщо замовник відчуває завищення ціни, а сплачена ціна не відображає отриману від продукту цінність, тоді майбутні стосунки між обома сторонами під загрозою.

6. *Правильний час*. Терміни є однією з найбільш значущих концепцій управління доходами. Одна та ж пропозиція може бути сприйнята по-різному лише на основі того, коли вона була зроблена. Передріздвяна акція для перебування, що запропонована в липні залишиться непомітно, оскільки вона публікується надто рано. Така ж пропозиція на початку грудня також може бути неефективним, оскільки клієнтам це може бути занадто пізно робити бронювання в готелі, щоб використовувати акцію. Правильний час залежатиме від моделей бронювання для різних сегментів ринку.

7. *Правильна комунікація*. В контексті управління доходами, маркетингові комунікації готелю впливають на те, як сприймається його товар та ціни. Спосіб надання інформації на веб-сайті готелю або як представлення цін можуть впливати на уявлення клієнтів про цінність, яку вони могли отримати від споживання продукту готелю, та справедливості цінових умов. Це, з іншого боку, впливає на сприйняття співвідношення "ціна / вартість" та задоволеність клієнтів від покупки та їх майбутні купівельні наміри [3].

4.1.3 Передумови та економічні засади управління доходами в готельному та ресторанному бізнесі

Передумовами до виникнення управління доходами готельно-ресторанного бізнесу є чотири основні складові, які є головними рушійними силами сучасного готельно-ресторанного бізнесу:

1. Споживачі готельних послуг виявляють попит на продукт готелю, який має кращі якості при мінімальній ціні.
2. Власники та інвестори починають все частіше брати участь в управлінні та вимагають від менеджменту готелю максимального результату й віддачі на вкладений ними капітал в найкоротші терміни.
3. Високий рівень динаміки ринку.
4. Надшвидке збільшення обсягу інформації, що використовується в бізнесі кожного дня [1-5].

Управління доходами готелів базується на кількох економічних засадах та припущеннях:

1. *Швидке псування продукту.* Продукт готелю - це «швидкопсувний» продукт у зв'язку з неможливістю його зберігання і складування. Тому будь-який непроданий номер на певну дату вважається упущеною можливістю та не оберненою втратою.

2. *Обмежена місткість.* Місткість може бути визначена як кількість клієнтів, яких може обслуговуватися готель за певний проміжок часу. Коли за базу приймається час для розрахунку потужності на одну ніч, тоді місткість номера готелю дорівнює кількості ліжок у готелі.

Деякі готелі також надають номери на менші часові періоди, ніж звичайні 24 години (наприклад, кімнати на день або кімнати відпускають щогодини), що означає, що вони можуть обслуговувати більше клієнтів протягом 24 годин, ніж кількість ліжок у готелі, що є раціональним способом збільшення місткості номера готелю.

В короткостроковому періоді фізична місткість готелю фіксована і не може бути змінена - кількість номерів залишається постійною, оскільки створення додаткових номерів шляхом будівництва потребує часу. Однак готель може зменшитися ємність приміщення в короткий термін, закриваючи певні поверхи. Це застосовується в періоди низького попиту з метою зменшення витрати на експлуатаційне обслуговування.

3. *Високі постійні та низькі змінні витрати.* Постійні витрати - це ті, які не змінюються залежно від кількості гостей у готелі - амортизація, обслуговування боргу, зарплата адміністративному персоналу та частина працівників фронт-офісу, частина витрат на опалення / воду / електроенергію

та маркетингові витрати. Зазвичай вони складають 60-80% усіх витрат готелю.

Змінні витрати - це ті, які змінюються залежно від кількості гостей у готелі - частина заробітної плати для працівників фронтової лінії, витрати на продукти харчування, опалення / вода / електроенергія для кімнат.

4. *Нерівномірний попит протягом дня / тижня / місяця / року.* Наявність стабільного попиту виключає необхідність управління доходами. Якщо, наприклад, щодня готель отримує від 90 до 110 заброньованих номерів, загалом менеджер може бути впевнений у кількості зайнятих, яка знижує тиск для залучення більше клієнтів. Однак попит на туризм часто є нестабільним, невизначеним та підлягає цьому сезонні зміни в залежності від продукту готелю та його розташування.

Варіанти туристичного попиту змушують готельєрів шукати різні інструменти для управління попитом - залучайте більше клієнтів під час повільного періоду, залучати клієнтів з більш високою оплатою і перенаправляти попит з зайнятих на менш зайнятих періоди.

Тимчасову надмірну місткість готелю не можна переадресувати періоди з високим попитом.

Виробництво та споживання готельних послуг приймають місце одночасно з активною участю споживача. Кожна кімната, щоне використовується протягом певної часової бази (протягом ночі) не може бути продана пізнішемайбутнє використання та потенційний дохід від цього втрачаються назавжди, як не було б жодного замовникаготові заплатити за проживання за вже минулий період. Тому раціональний готельєр намагається керувати попитом за допомогою різних інструментів, щоб зрушити попит на приміщення від більш завантажених до повільніших періодів, наприклад пропонуючи альтернативні варіанти наданнярозміщення для клієнтів, яким відмовлено в житлі або у певні періоди, коли готель заброньований.

Закордонний досвід свідчить, що вдало розроблена система управління цінами й доходами приносить користь і готелю, і клієнту. Система управління доходами повинна передбачити своєчасне зниження або підвищення цін під впливом сезонних коливань, встановлення цінових знижок чи надбавок, диференціацію розцінок цін різних категорій клієнтів [3, 5].

Інгредієнтами ефективного управління доходами готелю є:

- сегментація ринку;
- історичні моделі попиту та бронювання;
- прогноз попиту та аналіз переміщення;
- ціноутворення та управління запасами;
- управління каналами збуту;
- перебронювання;
- інформаційні системи [3].

4.2 Процес управління доходами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Процес управління доходами - це набір і послідовність дій, що здійснюються розпорядниками доходів на стратегічному, тактичному та операційному рівнях щодо управління доходами готелю.

Аналіз наукової літератури свідчить, що різні дослідники виділяють більш-менш схожі етапи в процесі управління доходами (RM). Процес управління (RM) включає сегментацію, аналіз, прогнозування попиту та пропозиції, застосування різних інструментів управління RM, а також моніторинг та оцінку діяльності [3].

Більш доцільним є використання 7-етапного процесу управління доходами Іванова та Жечева (2012), представлений на рис. 4.2. Сегментація не розглядається як етап у процесі управління доходами, але як частина більш широкого маркетингового процесу готелю.

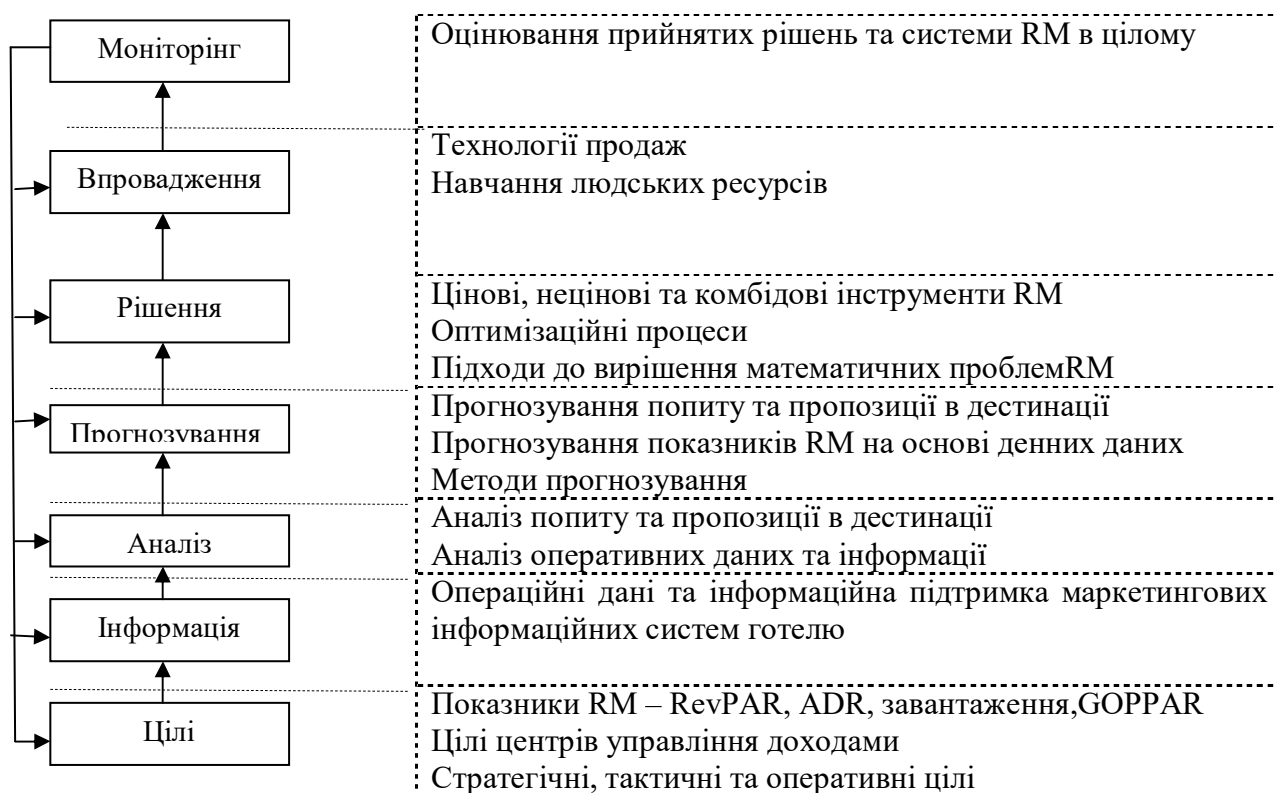


Рисунок 4.2 - Процес управління доходами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: складено на основі [3]

Характеристика окремих етапів управління доходами приведені нижче.

1. Цілі управління

На початку процесу управління доходами менеджер з доходів, генеральний директор та / або власник готелю встановлюють цілі управління доходами готелю з конкретними стратегічними (кілька років), тактичними (тижні / місяці) та оперативними (днів) часовий горизонт. Ці цілі відносяться

до значень різних метрик RM (RevPAR, ADR, заповнюваність, GOPPAR). Важливо, щоб цілі відповідали технології SMART:

- конкретизація (*Specific*) - мета стосується певної метрики. „Бути вигідним” не вважається конкретною метою, оскільки вона занадто загальна. «Досягнення RevPAR...» - цілком конкретна і підходяща мета RM.

- вимірюванність (*Measurable*) - ціль має числовий вираз, тобто „Досягнення RevPAR у розмірі 85 євро...“. Вимірюваність цілі служить передумовою для ефективного моніторингу процесу управління ефективністю, оскільки цільове значення метрики використовується як критерій досягнення цілі чи ні.

- досяжність (*Achievable*) - мета поставлена в розумних межах. Невиправдано ставити перед RevPAR ціллю тризірковий на рівні чотири- / п'ятизіркового готелю.

- реалістичність (*Realistic*) - мета підтримується маркетинговою діяльністю та фінансовим бюджетом. Мета збільшення на 10% RevPAR без необхідних маркетингових дій та фінансових ресурсів була б надто оптимістичною.

- терміни (*Time-bound*) - ціль включає дедлайн. Наприклад, «Досягнення RevPAR у розмірі 85 євро в 2022 році».

2. Збір даних та інформації

Другий етап процесу управління персоналом включає збір необхідних оперативних даних та інформації, наданих маркетинговою інформаційною системою готелю.

3. Аналіз

Під час третього етапу процесу управління послугами аналізуються оперативні дані, щоб надати менеджеру з доходів підказки про тенденції в показниках управління нерухомістю готелю на найближчі дні / тижні. Цей етап також включає аналіз попиту (на рівні окремого готелю, властивостей мережі в пункті призначення та на рівні призначення), і пропозиція проживання в пункті призначення (властивості відкриття / закриття / перекладання).

4. Прогнозування

Менеджер з доходів приймає рішення на основі прогнозів щодо попиту, пропозиції та розвитку різних показників управління судноплавством. Тому хороші прогнози щодо RM є необхідною умовою прийняття рішень щодо RM.

5. Рішення

Прогнози з попереднього етапу забезпечують використання математичних моделей програмного забезпечення RM для вироблення рекомендацій щодо оптимальних рівнів цін, структури ставок, надмірного бронювання та допомагають розпоряднику доходів приймати належні рішення (наприклад, закриття нижчих ставок).

Програмне забезпечення RM надає рекомендації менеджеру RM щодо застосування різних інструментів RM. Однак керівник відділу управління

(або особа, в обов'язки якої входить управління доходами підприємства гостинності незалежно від їх власності) повинен прийняти рішення. Зокрема, рішення може стосуватися:

- дати відкриття / закриття для продажу на всіх або окремих сегментах ринку;
- відкриття / закриття певних рівнів цін на бронювання до всіх або конкретних сегментів ринку;
- зміни в лімітах надмірного бронювання на конкретні дати;
- підтвердження / відмова в конкретних запитах на бронювання;
- зміна рівня цін за каналом розподілу;
- змінення умов бронювання за каналом розподілу (вимоги щодо гарантії кредитної картки, передоплати, ануляції та внесення змін тощо);
- встановлення / внесення змін до мінімальної тривалості перебування (мінімальна кількість ночей) тощо.

На практиці рішення програмного забезпечення RM також можуть бути автоматизовані. Коли програмне забезпечення RM інтегрується в режимі реального часу з комп'ютерною системою бронювання та веб-сайтом готелю (мережі), його веб-сайт може візуалізувати різні тарифи для різних клієнтів під час різного часу пошуку, але для одного і того ж заїзду / дата проживання, залежно від кількості вже нарахованих замовлень на цю конкретну дату на момент пошуку та як часто шукали житло на цю дату через веб-сайт готелю (мережі). Це економить час для менеджера з доходів та забезпечує можливість управління доходом у реальному часі та динамічного ціноутворення без безпосереднього оперативного залучення менеджера.

6. Впровадження

Після того, як рішення щодо прийняття рішень прийнято, воно має бути імплементоване. Усі співробітники, що беруть участь у продажах, повинні бути проінформовані про рішення, якщо вони не брали участі у процесі прийняття рішення. Про оперативні рішення, що стосуються найближчих кількох днів / тижнів, можна повідомляти електронною поштою та / або під час ранкових зустрічей між співробітниками готелю, генералом, маркетингом, адміністратором та менеджерами доходів. Важливість тактичних та стратегічних рішень може бути детально розроблена під час щоквартальних / щорічних нарад персоналу.

7. Моніторинг

Нарешті, процес управління доходами включає моніторинг та оцінку всіх етапів процесу та пошук можливостей для його вдосконалення на кожному етапі [3].

4.3 Цінові інструменти управління доходами у готельно-ресторанному бізнесі

4.3.1 Сутність та особливості ціноутворення у готельно-ресторанному бізнесі

Ціноутворення є процесом вибору і встановлення таких розцінок на продукти/послуги готелю/ресторану, які дозволяють йому:

- здійснювати продаж;
- покривати витрати на виробництво готельних/ресторанних продуктів;
- максимізувати прибуток від продажів.

Є різниця між готельною ціною і тарифом.

Тариф є більш широким поняттям і об'єднує сукупність цін, розроблених спеціально для певного сегменту покупців, що мають однакові обмеження (умови скасування, оплати і т.п.) і наповнення (наприклад, включений у вартість номера сніданок).

Тобто, тариф - це якась цінова концепція, спрямована на певний сегмент клієнтів, тоді як ціна - її цифрове вираження.

Так, наприклад, тариф "вихідного дня" може в одному і тому ж готелі мати різні цифрові вираження, тобто ціни, в залежності від поточного попиту, але завжди буде мати стандартну "формулу" - діяти з п'ятниці по неділю при проживанні не менше двох ночей, включати сніданок, безкоштовне відвідування оздоровчих центру і екскурсійну програму по місту. Іншими словами, тариф - це якась цінова концепція, спрямована на певний сегмент клієнтів, тоді як ціна - її цифрове вираження.

Є певна **специфіка ціноутворення в готельному бізнесі**, яку необхідно враховувати при виборі цінової стратегії готелю:

- висока еластичність цін;
- розрив у часі між моментом визначення ціни на продукт і моментом його купівлі-продажу - так, багато операторських цін або цін оптовиків визначаються задовго до здійснення угоди між оператором і клієнтом, не кажучи вже про фактичне поселенні гостя в готель;
- внаслідок нездатності готельних послуг до зберігання посередники і споживачі на ринку, як правило, не поділяють з готелями ризик непродажу номерів
- внаслідок нездатності готельних послуг до зберігання посередники і споживачі на ринку, як правило, не поділяють з готелями ризик непродажу номерів (виняток можуть становити випадки викупу туроператорами або екіпажами авіаліній квот номерів в готелі) - отже, ціноутворення повинно мати властивість гнучкості для того, щоб забезпечувати максимальний дохід при оптимальних продажах;
- високий ступінь впливу рівня цін готелів-конкурентів на аналогічні продукти;
- сезонний характер попиту на готельні послуги і, як наслідок, приміняння сезонної диференціації тарифів в готелях для стимулювання попиту і оптимізації доходів;

- високий рівень орієнтації на психологічні особливості гостя - наприклад, ціна на розміщення може бути пов'язана з його статусом і становищем у суспільстві;
- високий ступінь динамічності і гнучкості цін на послуги готелю.
- багатоваріантність тарифів на розміщення в результаті яскраво вираженої сегментованості готельного ринку [3, 5, 7].

4.3.2 Види тарифів у готельно-ресторанному бізнесі

Основними видами тарифів у готельно-ресторанному бізнесі є:

1. *За ступенем статичності.*

Базовий тариф (Rack Rate) - офіційний опублікований тариф готелю, що є максимально можливим в її ціновій структурі, тобто не враховує будь-яких знижок.

Ринковий тариф (Best Flexible / Available rate) - визначається цінами, які формуються на основі співвідношення попиту і пропозиції на ринку на визначений момент часу (момент здійснення угоди купівлі-продажу).

Багато міжнародних готельних корпорацій (IHG, Marriott, Accor, Starwood) використовують саме цей тариф як основу роздрібного ціноутворення. Даний тариф має властивість абсолютної динамічності, тому що його цифрове значення може змінюватися аж до декількох разів на день в залежності від коливань попиту.

2. *За наповненням.*

Тариф «тільки кімнати» об'єднує всі ціни готелю, які включають в себе ніяких інших елементів, крім власне вартості розміщення.

Тариф з сніданком ("bed & breakfast, скорочено BB) - всі тарифи на проживання, що включають вартість сніданку. Більшість корпоративних і операторських тарифів включають сніданок.

Тариф "напівпансіон" (half board, скорочено HB) - тариф, що включає вартість сніданку та вечері (або обіду).

Тариф "повний пансіон" (full board, скорочено FB) - тариф, що включає триразове харчування в готелі.

Тариф "все включено" (All inclusive, скорочено ALL) - тариф, включаючий триразове харчування, додаткові прийоми їжі, необмежену кількість безалкогольних та алкогольних напоїв протягом дня, а також розважачі-тільки програми в готелі.

Пакетні тарифи (Package rates) - будь-які тарифи, що включають не менше двох елементів послуг готелю. Наприклад, зустріч в аеропорту-розміщення-сніданок в готелі-користування СПА.

3. *За каналами бронювання*

Консорціальний (агентський) тариф / ринковий тариф (Consortia Rate) - комісійний тариф для консорцій і бізнес-агентств, який доступний для бронювання через глобальні системи бронювання, Інтернет-сайт готельної

компанії, сайтах сторонніх організацій і безпосередньо в готелі. Це один з найвищих тарифів готелю, який за своїм значенням має дорівнювати ринковому тарифам, що діють на момент бронювання. Міжнародні готельні корпорації не роблять жодної різниці між цифровими значеннями цих тарифів.

Корпоративний тариф (Corporate Rate) - спеціальний тариф, що надає пріоритет корпоративним клієнтам на певний період часу (півроку, рік) - приватним і державним фірмам, іноземним посольствам, екіпажам авіаліній - під зобов'язання надання певної кількості номеро-ночей в рамках цього періоду. Як правило, є некомісійним, за винятком випадків укладання тристоронніх угод між готелем, компанією і бізнес-агенством.

Операторський тариф-нетто (Tour Operator Net Rate) - некомісійний тариф для туроператорів, що передбачає продаж номера в готелі кінцевого споживача в пакеті з послугами інших учасників ринку - перельотом, трансфером, екскурсійною програмою і т.д. При поселенні гостя вартість тарифу завжди є прихованим, тому що туроператор при формуванні продажної ціни додає свою маржу (як правило, мінімум 10% -20% від величини самого тарифу).

Тариф оптовиків (Wholesaler Rate) - найнижчий тариф, який готель пропонує туристичним посередникам, який призначається для оптових туркомпаній, які працюють на різних ринках і перепродують туристичні послуги туроператорам для подальшого продажу. В ідеалі тарифи оптовиків повинні надаватися тільки для продажу в турпакеті або, в разі продажу тільки готельної складової, із зобов'язанням додавання маржі не менше певного процентного рівня.

4. За обмеженням

Тариф без обмежень (No fenced Rate) - тариф без обмежень по термінах перебування, за яким можна скасувати номер в день заїзду до 18-00 вечора без штрафних санкцій, при цьому тариф доступний при бронюваннях до останнього номера в категорії запиту (last room availability).

Тариф з обмеженнями за умовами скасування (Cancellation fenced Rate) - тариф з необхідністю скасування за певну кількість днів - 24 години, дві доби і т.д. - після чого може стягуватися штраф у розмірі вартості однієї ночі проживання.

Тариф з обмеженнями за умовами оплати (Payment fenced Rate) - тариф, при бронюванні номера за яким необхідно надати неповернений депозит в розмірі вартості однієї ночі або всього періоду проживання. Як правило, такі обмеження вводяться при бронюванні в системах GDS або в Інтернет-каналах, де потрібна оплата кредитною картою.

Тариф з тимчасовими обмеженнями (Time fenced Rate) - діє тільки в певні дати (дні заїзду) і за умови проживання не менше визначеної кількості ночей. Тариф з обмеженою доступністю (No Last Room Availability Rate) - тариф, продажу по якому можуть бути припинені навіть в разі наявності

номерів в категорії запиту. Як правило, чим дешевший тариф, тим менше він буває доступний і частіше закривається для продажу менеджментом готелю.

5. За тривалістю проживання

Добовий тариф (Daily Rate) - тариф, що надається на неповну добу, звичайно з 15-00 до 12-00 наступного дня.

Денний тариф (Half Day Rate) - тариф, що надається для розміщення на кілька годин протягом дня, зазвичай не включає нічні години. Як правило, становить 50% від вартості добового тарифу.

Тариф для тривалого проживання (Long-Term Stay Rate) - знижений тариф, що надається спеціально для гостей, що зупиняються на тривалій термін, як правило, від місяця.

6. За типом розміщення

Індивідуальний тариф (Individual Rate) - будь-який тариф на розміщення індивідуальних гостей, які прибувають в готель окремо від туристичних і корпоративних груп і делегацій. При цьому індивідуалами вважаються гості, що бронюють, як правило, не більше 9 номерів одночасно.

Персональний тариф (Personal Rate) - спеціальний тариф, надається постійним приватним гостям в залежності від частоти їх перебування в готелі. Цей тариф не змінюється в залежності від поточного попиту і може включати у вартість додаткові послуги, призначені тільки для даного гостя.

Груповий тариф (Group Rate) - тариф на розміщення туристичних або корпоративних груп і делегацій в готелі (надається, як правило, при бронюваннях від 10 номерів). Має властивість динамічності, тому що може змінюватися від однієї групи до іншої.

Тариф туристичних серій (Tour Series Rate) - фіксований тариф, що надається для розміщення певної кількості груп (частіше туристичних) в заздалегідь обумовлені дати протягом певного періоду часу. В ідеалі однаковий для всіх.

7. За ступенем гарантованості

Гарантований (підтверджений) тариф (Guaranteed Rate) - тариф, вартість і умови якого підтверджені готелем і незмінні з тих пір.

Тариф "по запиту" (Rate on Request) - тариф, анонсований готелем на ринку, але який підтверджується (або не підтверджується) їм тільки в момент бронювання.

8. Рекламні тарифи (Promotional Rates)

Тариф відкриття (Opening Rate) - спеціальний рекламний тариф, діючий з моменту відкриття готелю для залучення уваги учасників ринку до нового продукту.

Тариф вихідного дня (Weekend Rate) - спеціальний знижений тариф, що надається в п'ятницю, суботу та неділю певним сегментам ринку для стимулювання попиту. Найчастіше застосовується міськими бізнес-готелями. Може пропонуватися з обмеженнями по датах заїзду-виїзду і кількістю днів проживання - наприклад, заїзд не раніше п'ятниці, виїзд не пізніше як понеділок, мінімальна кількість ночей - дві.

Тариф за формулою "X ночей за ціною X-1 ніч" привабливий для споживача, тому що вказує на пряму економію вартості однієї ночі - наприклад, "4 ночі за ціною 3". Є тарифом з тимчасовими обмеженнями, тому що містить умову мінімального проживання кількох ночей.

Тариф з включеними додатковими послугами (Value Added Rate) - будь-які відкриті тарифи, привабливість яких збільшена за рахунок включення деяких додаткових послуг без стягнення додаткової плати. Найчастіше використовується в рамках спеціальних рекламних кампаній або для визначеного сегмента ринку.

9. Тарифи для професіоналів готельно-туристичної індустрії

Тарифи для співробітників готелю / готельної компанії (Employee Rate). Багато компаній заохочують своїх співробітників зупинятися в своїх же готелях під час відпусток, пропонуючи тариф, максимально наближений за рівнем до собівартості обслуговування номера. Завжди підтверджується за запитом.

Тарифи для співробітників туристичних компаній / авіаліній (PEP Rate, Travel Agent Rate) - спеціальні низькі тарифи для співробітників індустрії, які подорожують по бізнесу або власним цілям. Як правило, готелі з більшою охотою підтверджують ці тарифи для працівників які співпрацюють з ними туристичних компаній або авіаліній.

Тарифи для розміщення делегацій, які здійснюють інспекцію готелю (Inspection Rate) - спеціальні знижені тарифи для представників фірм або туристичних компаній, що розглядають можливість укладення довгострокового контракту з готелем або розміщення групи.

Вибір конкретних тарифів і їх використання, формування самої стратегії ціноутворення, підходи до визначення ціни на нові готельні продукти, регулювання цін на вже наявні - все це є складовою частиною маркетингової діяльності готельних підприємств і незалежних готелів. При цьому розробка політики цін здійснюється з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку готелю[3, 5, 7].

4.3.3 Особливості формування цін на різних сегментах ринку

Роздрібні ціни на розміщення - це неконфіденційні відкриті ціни, доступні широкому колу споживачів на ринку і пропонуються юридичним та фізичним особам, непов'язаним контрактними зобов'язаннями з готелем, за допомогою Інтернет, глобальних систем бронювання (GDS) - Amadeus, Sabre, Galileo, Worldspan, корпоративних call-центрів, а також напряду в готелі.

Основними ознаками роздрібних цін є їх відкритість ринку та доступність для будь-якого учасника цього ринку.

В основі відмінності роздрібних цін лежать рівні самих цін і обмеження при бронюванні номерів за цими цінами - до них відносяться: період (завчасність) бронювання, умови скасування та оплати.

При розробці схем роздрібного ціноутворення в готелі рекомендується використовувати два головні принципи:

- всі роздрібні тарифи повинні бути гнучкими, тобто можуть змінюватися (зменшуватися або підвищуватися) в залежності від ринкової ситуації поточного моменту, оптимізуючи тим самим доходи готелю;

- рівень обмежень повинен бути обернено пропорційний розміру тарифа, тобто чим нижче тариф, тим більше обмежень по термінах бронювання, оплаті, скасування і т.п. з ним пов'язано, і навпаки, чим вищий тариф, тим більш м'які умови йому супроводжують.

У зв'язку з багатофункціональністю роздрібних цін вони не можуть і не повинні розглядатися окремо від інших цін, використовуваних готелем на різних сегментах ринку, більш того, зв'язок роздрібного і, в першу чергу, ціноутворення на ринку туроператорів і оптовиків очевидна. Адже на ринку існує велике число туристичних посередників і ціноутворення відносно кожної з їх груп не повинно суперечити загальній політиці роздрібних цін для кінцевих споживачів. З розвитком Інтернет це правило, має назву **принципу паритетності цін**.

Паритетність споживчих цін в каналах продажу досягається за допомогою:

- на ринку B2C: надання рівних комісійних споживчих цін всім учасникам ринку, які здійснюють продажу кінцевому клієнту - турагентствам, бізнес-агенціям, консорціям, інтернет-агенціям;

- на ринку B2B: регулювання розміру маржі, що використовується туроператором для перепродажу продукту готелю за цінами-нетто туристичним агенціям поза турпакета;

- на ринку B2B: включення продукту готелю в туристичний пакет, де ціна на готель є прихованою в загальній вартості пакета.

Власні канали продажів готелю (веб-сайт готелю або готельної компанії, відділ бронювання, call-центри) повинні пропонувати ціни не вище, ніж інші посередники, тобто гарантувати клієнтові знаходження мінімальними можливого тарифу на ринку.

Рекомендації щодо формування цін для різних сегментів ринку

Формування агентських (консорціальних) цін

1. Всі агентські ціни готелю є відкритими і збігаються з ринковими / консорційними цінами.

2. Всі без винятку агентські ціни є комісійні, при цьому стандартним розміром комісії прийнято вважати 10%.

3. Будь-які спеціальні пропозиції і рекламні ціни, що відрізняються від встановлених агентських цін, повинні бути комісійними і доступними для бронювання агенствами.

4. Основними комунікаційними каналами бронювання готельних послуг для агенств є власні канали готелю (call-центри та офіси продажів, веб-сайт готелю, прями бронювання), GDS і Інтернет [5].

Формування цін та контракування для фірм і корпорацій

1. Розуміння особливостей структури організації бізнес-поїздок в компанії, особисте знайомство зі співробітниками, відповідальними за прийнятті рішень і координацію поїздок і заходів.

2. Знання прийнятого в компанії бюджету на розміщення і проведення заходів.

3. Володіння інформацією про деталі чинну або минулу співпрацю компанії з іншими готелями.

Правило продажів в готельному бізнесі - Краще залучити до співпраці десять компаній з невеликим обсягом бізнесу за високою ціною, ніж одну компанію з таким же сукупним обсягом бізнесу, але за нижчою ціною. Співпраця з різними клієнтами є розумною також з точки зору диверсифікації ризику.

Базові правила складання переліку корпоративних цін

1. Розрахунок рівнів корпоративних цін проводиться в інтервалі від 5% -10% до 35%-40% знижки з ринкового тарифу (best flexible rate). Кількість рівнів цін визначається ринковою ситуацією, розміром ринкового тарифу, розміром номерного фонду. Зазвичай, чим більше готель, тим гнучкіше повинна бути його цінова політика і, відповідно, кількість цінових рівнів. У малих недорогих готелях кількість рівнів корпоративної ціни не перевищує зазвичай 2-3.

2. Рівень корпоративної ціни зазвичай обернено пропорційний обсягу бізнесу, який компанія зобов'язується надати готелю за підсумками контрактного періоду. Це правило на практиці діє часто, але не завжди. На ринках, де попит перевищує пропозицію все може бути з точністю до навпаки - адже чим більший обсяг бізнесу буде генерувати компанія за меншою ціною, тим більше вона буде сприяти зниженню середньої ціни, і, отже, загальних доходів готелю.

3. Перехід від одного рівня до іншого характеризується кроком ціни (кількість і розмір кроків також характеризуються розміром готелю, ринковим тарифом і т.д.), який корелює з кроком в потенціалі компанії, наприклад - 50-100 ночей відповідають 10 % знижки з ринкового тарифу, 100-200 ночей - 15% знижки і т.д.

4. Корпоративні ціни, як правило, включають вартість сніданку - це зручно бізнесменам з точки зору обліку своїх витрат на відрядження.

5. У корпоративних контрактах прописуються, як правило, ціни на номери базових, більш затребуваних категорій - стандартні, superior, deluxe, напів-люкс. Готелям, які мають різні категорії люксів, рекомендується надавати на них ціни за запитом - це скоротить саме час контрагування та дозволить краще управляти доходом від продажу номерів люксових категорій.

6. Корпоративні ціни повинні вписуватися в структуру загального тарифного плану готелю і співвідноситися з ринковими цінами, а також цінами туристичних операторів посередників

Формування цін та контрагування туроператорів і продавців оптових турів

1. Всі без винятку туроператорські ціни, а також ціни оптовиків завжди є некомісійними і конфіденційними між туроператором і готелем.

2. На одному і тому ж ринку (сегменті, географічному ринку) слід працювати або з декількома туристичними посередниками, надаючи всім однакові ціни, або працювати тільки з одним посередником.

3. Надаючи спеціальні операторські ціни-нетто, готель повинен переконатися, що туроператор не продає продукт готелю окремо від турпакета, а низька ціна на розміщення прихована загальною «пакетною» ціною.

4. У разі продажу туроператором розміщення поза турпакета («room only») готелю необхідно регламентувати паритетність кінцевих споживчих цін, особливо при використанні туроператором власних Інтернет-ресурсів або мережі Інтернет-агенств для продажу.

5. Надаючи ціни для туроператора, слід переконатися, що він принесе готелю новий бізнес, який той не зміг би отримати через інші більш дорогі канали збуту [5].

4.3.4 Гнучке ціноутворення та цінове стимулювання збуту

Гнучке ціноутворення - це підхід до формування цін, що призводить до зміни всіх існуючих цінових ставок на розміщення відповідно до змін попиту на ринку. Основними його принципами є:

1. Використання як основної розрахункової ціни ринкову ціну, яка змінюється в залежності від зміни поточного попиту.

2. Всі корпоративні та операторські ціни розраховуються від ринкової ціни і мають фіксований розмір знижки з неї.

3. У зв'язку зі змінами цін в реальному режимі часу для використання гнучких цін готелю необхідно надавати партнерам можливість доступу до них через канали бронювання на Інтернет-основі.

У світовій практиці використання **стимулюючого ціноутворення** означає тимчасову реалізацію товарів та послуг за ціною, яка є нижчою від преїскурантної, а іноді нижчою за повну собівартість виробництва.

Такий метод ціноутворення має багато форм. У періоди низького завантаження номерного фонду готельні підприємства з метою збільшення обсягу діяльності можуть встановлювати спеціальні пільгові розцінки, які стимулюватимуть попит клієнтів. Надання спеціальних знижок, як правило, виявляється більш ефективним, ніж просте зниження цін.

До *спеціального пільгового пакету послуг у готелі* можна включити:

- розміщення, частування шампанським, обід для двох та сніданок у номері;

- спеціальний пакет із відвіданням театру може включати номер, квитки до театру, обід та сніданок для двох.

Ці стимулюючі заходи свідчать на користь цінової політики готелю й спонукають гостей приїжджати на відпочинок саме до такого готелю. Комплекс послуг збільшує їх загальну відчутну цінність для клієнта. Таке стимулювання справляє позитивне враження, тоді як пряме зниження ціни може зумовити негативне уявлення про якість послуг або фінансове становище підприємства [5].

4.4 Нецінові та комбіновані інструменти управління доходами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

4.4.1 Нецінові інструменти управління доходами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Нецінові інструменти управління доходами концентруються на управлінні номерним фондом (тобто кількості поставок) і включають:

1. управління пропускнуою спроможністю,
2. надмірне укладання договорів та овербукінг,
3. гарантію наявності приміщення,
4. контроль тривалості перебування
5. 100% гарантію задоволення.

Управління потужністю та надмірне бронювання є двома найвпливовішими методами та, водночас, найбільш суперечливими питаннями управління доходами.

1. Управління потужністю

Управління пропускнуою спроможністю відноситься до комплексу заходів, присвячених контролю потужності готелю. Окремі науковці розрізняють стратегічні та короткострокові (тактичні) рішення щодо управління спроможністю. *Стратегічні* включають розширення місткості (наприклад, кількість номерів), пропускну спроможність (оптимальне використання фізичної працездатності готелю до погіршення досвіду туриста, наприклад, оптимальна заповнюваність) та гнучкість місць (здатність готелю реагувати на коливання попиту, змінюючи закриття або відкриття крил). *Тактичні рішення* стосуються комплексу заходів, пов'язаних з управлінням спроможністю щодня - графіки роботи, час прибуття / виїзду гостей, час взаємодії з послугами, застосування моделей черг та лінійного програмування до процесів обслуговування, участь клієнтів у процесі обслуговування тощо.

2. Овербукінг - перевищення числа попередніх замовлень (бронювання) на послуги розміщення (номерів) над наявними в наявності кількості.

Перебронювання (овербукінг) відноситься до підписання контрактів з дистриб'юторами (глобальні системи бронювання GDS, он-лайн туристичні

агенства, туроператорами, турагентами тощо) на більшу кількість номерів, ніж фізична спроможність готелю. Овербукінг необхідний, оскільки дистриб'ютори не використовують усі свої заплановані номери в готелях. Наприклад, туроператори замовляють більше номерів у готелях за призначенням, ніж кількість місць, які вони мають у (чартерних) рейсах, щоб мати більшу гнучкість та вибір закладів розміщення для своїх клієнтів. Однак така поведінка з їхнього боку ставить готелі у вразливе становище, де готелі не впевнені, чи будуть виконані контракти з туроператорами, або який відсоток номерів, за якими укладено договір, будуть ефективно заброньовані та використані ними. Щоб захиститися, готелі борються з надмірними контрактами з боку туроператорів на стороні. Це особливо справедливо для приморських об'єктів у місцях масового туризму, де готелі значною мірою сприймаються як замінювані, а їх продукція комодитована.

Взаємозв'язок між надмірним укладанням контрактів та овербукінгом наведено на рис. 4.3.

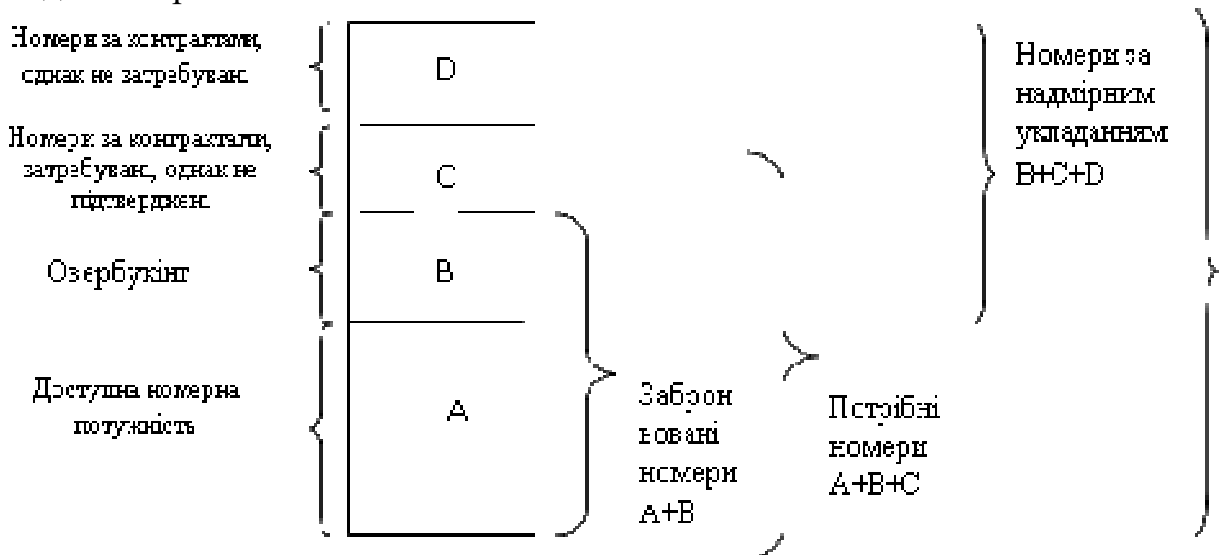


Рисунок 4.3 - Взаємозв'язок між надмірним укладанням контрактів та овербукінгом

Джерело: [3]

Зона А на рис.4.3 відображає наявну місткість готелю на певну дату. Сума всіх зон $A + B + C + D$ - це загальна кількість номерів за контрактами, тобто сума всіх видів дистриб'ютерів у готелі на певну дату. Різниця між контрактними номерами та наявною місткістю приміщення визначає приміщення, що надаються на підряд ($B + C + D$).

Сума зон $A + B + C$ ілюструє кількість номерів, для яких готель отримав запити на бронювання, залишаючи зону D як контрактні, але незатребувані номери. Деякі запити на бронювання будуть підтверджені ($A + B$), тоді як інші не будуть задоволені (зона C). Кількість номерів (B), яка підтверджена вище доступної місткості, визначає кількість заброньованих номерів [3].

Розмір овербукінгу можна визначити за формулою 4.1.

$$OB = (NS + LC)/RB * 100\% , \quad (4.1)$$

де OB (overbooking) - середньостатистичний розмір допустимих перебронювань, виражений у відсотках;

NS (no-show) - середньостатистична кількість номерів, заброньованих, але у простої через неявку гостей;

LC (late cancellations) - середньостатистична кількість номерів, скасованих в останній момент (пізні скасування);

RB (rooms booked) - кількість заброньованих номерів (або середня величина завантаження готелю).

При правильному управлінні овербукінгом зазвичай не виникають серйозні проблеми. Наприклад, якщо готель підтвердив X номерів додатково до своєї доступної місткості, а клієнти тієї ж кількості номерів не приїжджають для реєстрації, тоді кількість зайнятих номерів на цю конкретну дату буде дорівнює місткості вільних номерів готелю і загальний дохід від номеру за ніч, за інших рівних умов, буде максимальним. Однак, якщо немає no-show, скасувань та поправок в останню хвилину менше, ніж кількість надмірних замовлень (на реєстрацію приїжджає більше клієнтів, ніж доступна місткість номера), деякі гості не будуть розміщені, і їх слід перенаправити до інших готелів, але таким чином, спричиняє надмірні витрати для готелю[3].

На практиці керівники готелів повинні розробити програми відновлення послуг із стандартними процедурами, яких слід дотримуватися керівникам своїх офісів, якщо вони виявлять, що занадто багато номерів переброньовано. Бейкер, Бредлі та Хайтон (1994) пропонують детальну багатоетапну процедуру для менеджера відділу (рис. 4.4).

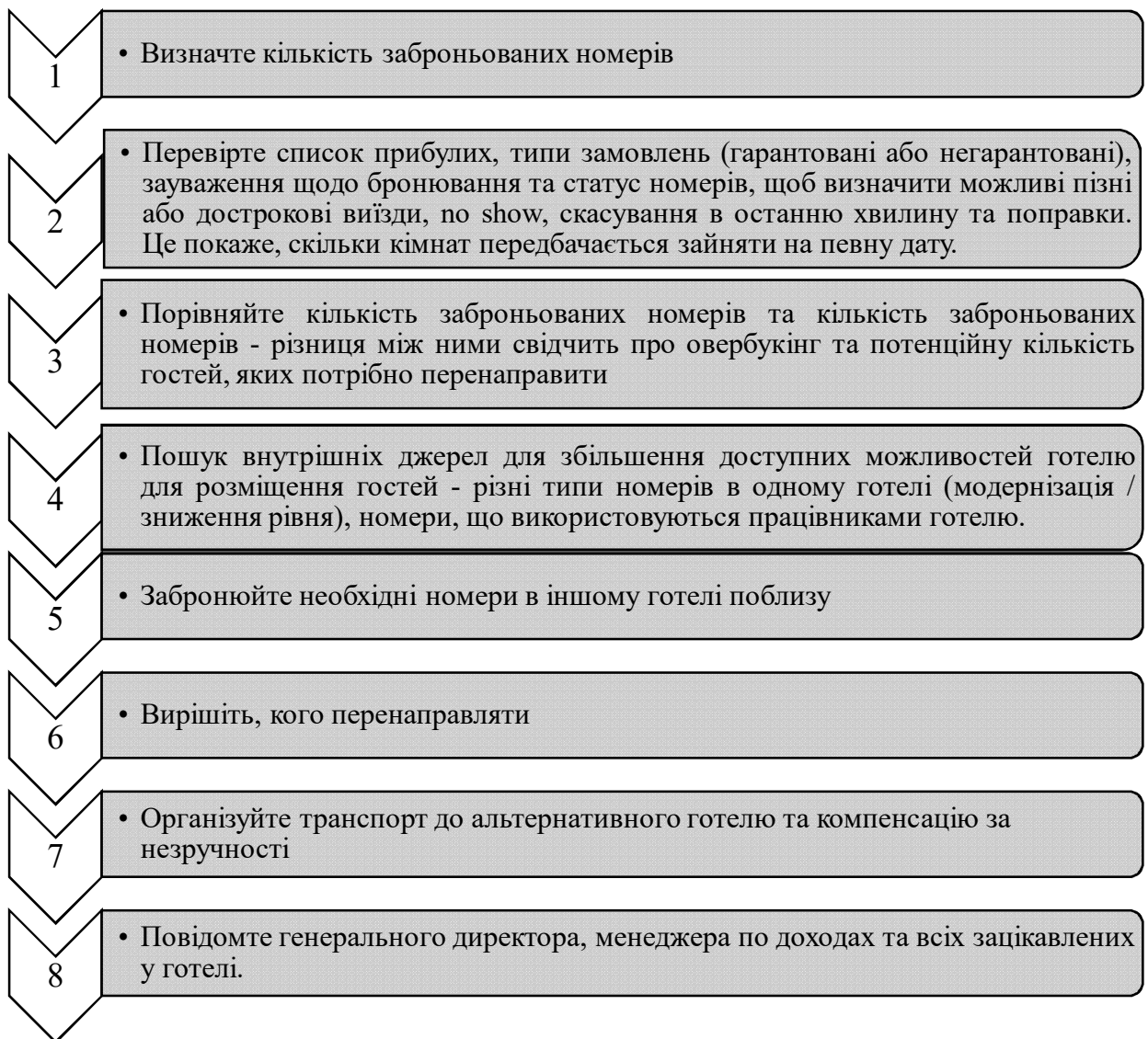


Рисунок 4.4 - Процедура прийняття рішень при овербукінгу
Джерело: складено на основі [3]

Очевидно, що коли гостю відмовляють у послугі і його потрібно переправити до іншого закладу, він повинен отримати грошову або негрошову компенсацію. Форма компенсації безпосередньо пов'язана з рівнем задоволеності.

Основними формами компенсації є:

- пряме повернення готівки;
- безкоштовне харчування;
- безкоштовний ваучер на спа-центр або казино;
- пляшка вина / шампанського або інший подарунок.

Надмірна компенсація на основі готівки призводить до значно вищого рівня задоволення, ніж звичайна компенсація або компенсація на основі ваучера [3].

4.4.2 Комбіновані інструменти управління доходами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Комбіновані інструменти управління доходами готелів включають управління каналами та оптимальний розподіл ціни за номер. Комбінованими засобами управління RM вони є, оскільки включають діяльність, яка одночасно впливає як на ціну, так і на кількість пропонованих послуг.

На практиці **управління каналами розподілу** як комбінований інструмент управління ресурсами включає кілька видів діяльності.

Основним рішенням, яке потрібно прийняти стосовно управління каналами розподілу, є **вибір каналів розподілу**.

Готель має широкий вибір каналів розподілу, з яких можна вибрати (рис. 4.5).

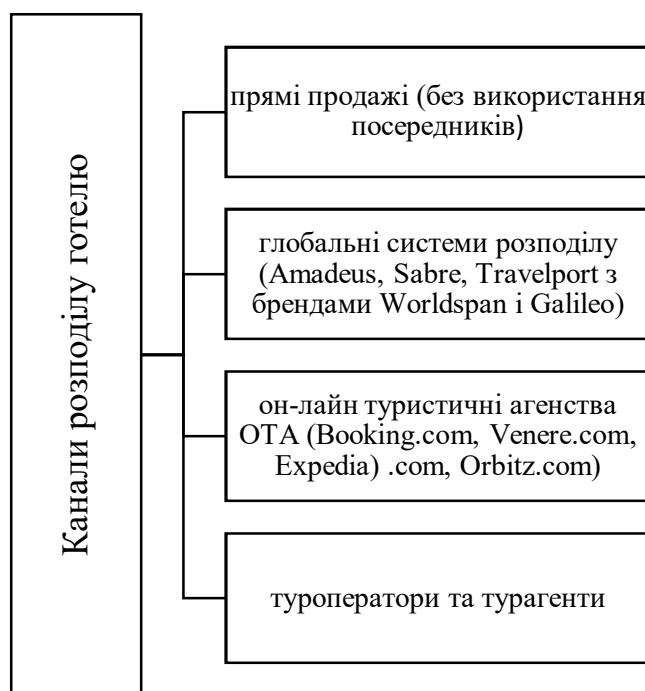


Рисунок 4.5 - Канали розподілу готельного підприємства

Джерело: складено на основі [3, 5]

Чим більше дистриб'юторів, з якими працює готель і чим більше веб-сайтів, де він представлений, тим більша видимість готелю на ринку та більший шанс, що потенційний клієнт знайде його та зробить бронювання. Тому готелі мають стимул працювати з багатьма дистриб'юторами. Однак кожна група посередників має специфічні характеристики, які слід враховувати перед підписанням контракту з ними.

Основними факторами вибору каналу розподілу є:

- *характеристика готельного продукту*- спеціалізовані готельні товари (гольф, казино, спа-центр та оздоровчий, тематичний готель) передбачають використання спеціалізованих посередників (зазвичай туроператорів), які мають клієнтську базу („правильних клієнтів”) та знання для продажу таких продуктів. .

- *характеристика компанії та її маркетингова стратегія*. Великі мережі готелів розробили власні системи бронювання, і клієнти можуть замовити розміщення безпосередньо на своїх веб-сайтах у сотнях членів мережі. Величезна кількість властивостей, доступних на веб-сайті мережі, робить її конкурентоспроможною та привабливою для клієнтів.

Більше того, деякі акційні тарифи або гарантії наявності номерів дійсні лише для прямих бронювань через веб-сайт мережі. Це робить мережі менш залежними від посередників порівняно з окремими готелями. Цілі маркетингу також впливають на вибір каналів збуту. Якщо метою готелю є досягнення дуже високої видимості на ринку, він повинен бути присутнім у багатьох системах онлайн-бронювання або в декількох ОТА з великими базами клієнтів та / або мережею білих ярликів.

- *характеристика дистриб'юторів* - розмір, охоплення ринку, маркетингова стратегія, критерії закупівлі / бронювання. Якщо приморський готель хоче залучити туристів з України, він повинен укласти контракти з туристичними агенціями, які працюють на цьому ринку. Якщо туроператор позиціонується як недорогий, тоді він не буде «правильним» каналом розподілу для бутик-готелю, що пропонує ексклюзивний продукт. Крім того, якщо дистриб'ютор конкурує за ціну, він буде вимагати від готелю стягнення низької ціни, що часто є джерелом конфліктів між закладами розміщення та посередниками та до сприйняття товару.

- *характеристики цільового ринку* - тип і конкретні канали розподілу, які віддають перевагу цільові споживачі. Якщо клієнти віддають перевагу бронюванню через Інтернет, готель повинен бути присутнім у різних системах онлайн-бронювання. Якщо вони вважають за краще подорожувати з туроператорами, тоді готель повинен підписати з ними договори.

- *конкуренція*- менеджер з доходів повинен розглянути канали розподілу конкуруючих готелів. Вони можуть бути використані як орієнтир для оцінки ефективності та ефективності власної мережі збуту готелю. Звичайно, контракти конкурентів з посередниками вважаються комерційною таємницею, але проста перевірка систем онлайн-бронювання готелів щодо пропонуванних готелів у пункті призначення дасть хороші уявлення про канали розподілу, якими користуються конкуренти. Слід підкреслити, що для готелю не обов'язково використовувати ті самі канали розподілу, що й конкуренти. Навпаки, менеджер з доходів / маркетингу повинен зосередитися на каналах розподілу, які допомагають готелю охопити цільових клієнтів, і це не обов'язково канали, якими користуються його конкуренти. Останні можуть дати уявлення про те, якими іншими каналами може користуватися готель (якщо конкуренти використовують канали, які не застосовуються готелем), або вони можуть виявити потенціал опортуністичної поведінки дистриб'ютора (якщо туроператор працює з багатьма готелями-конкурентами на пункт призначення, з яким він може зіткнутися один проти одного у разі низького попиту) [1-2, 3].

Визначення цін та умов бронювання за каналом розподілу

Після того, як готель визначив канали, з якими буде працювати, він повинен визначити ціни та умови бронювання для кожного. Очевидно, що не всі канали розподілу однакові і не отримують однакових цін та умов бронювання.

Менеджер з доходів повинен бути дуже обережним, вирішуючи, які канали стимулювати, визначаючи нижчі ціни на них. Це рішення повинно поєднуватися з паритетом цін - ціна для кінцевих споживачів повинна бути майже однаковою незалежно від каналу розповсюдження, який вони використовують. В іншому випадку спостерігатиметься канібалізація каналу розподілу.

Оцінка ефективності каналів розподілу

Менеджер доходів може використовувати такі показники для оцінки каналу / дистриб'ютора, які можуть бути розраховані щорічно, щоквартально або щомісяця для готелю в цілому та за типом номера (рис. 4.6):

- Обсяг продажів - кількість проданих кімнат і ночей;
- номерні доходи від каналу / дистриб'ютора;
- Загальний дохід від каналу / дистриб'ютора - включає дохід від номерів та додаткових послуг у готелі (ресторан, зали для відпочинку, казино, спа, гольф тощо)
- Середня вартість номеру – відношення загального доходу від номерів на кількість проданих номерів
- Середня тривалість перебування – відношення кількості днів перебування та кількості гостей;
- Використання елотменту - продані номери як відсоток від загальної кількості приміщень у елотменті дистриб'ютора;
- Витрати на обслуговування каналу - середня комісія / знижка, що надається каналу / дистриб'ютору;
- час виконання - середня кількість днів до заїзду, коли гості здійснюють бронювання в готелі у конкретного дистриб'ютора / каналу [3, 5].

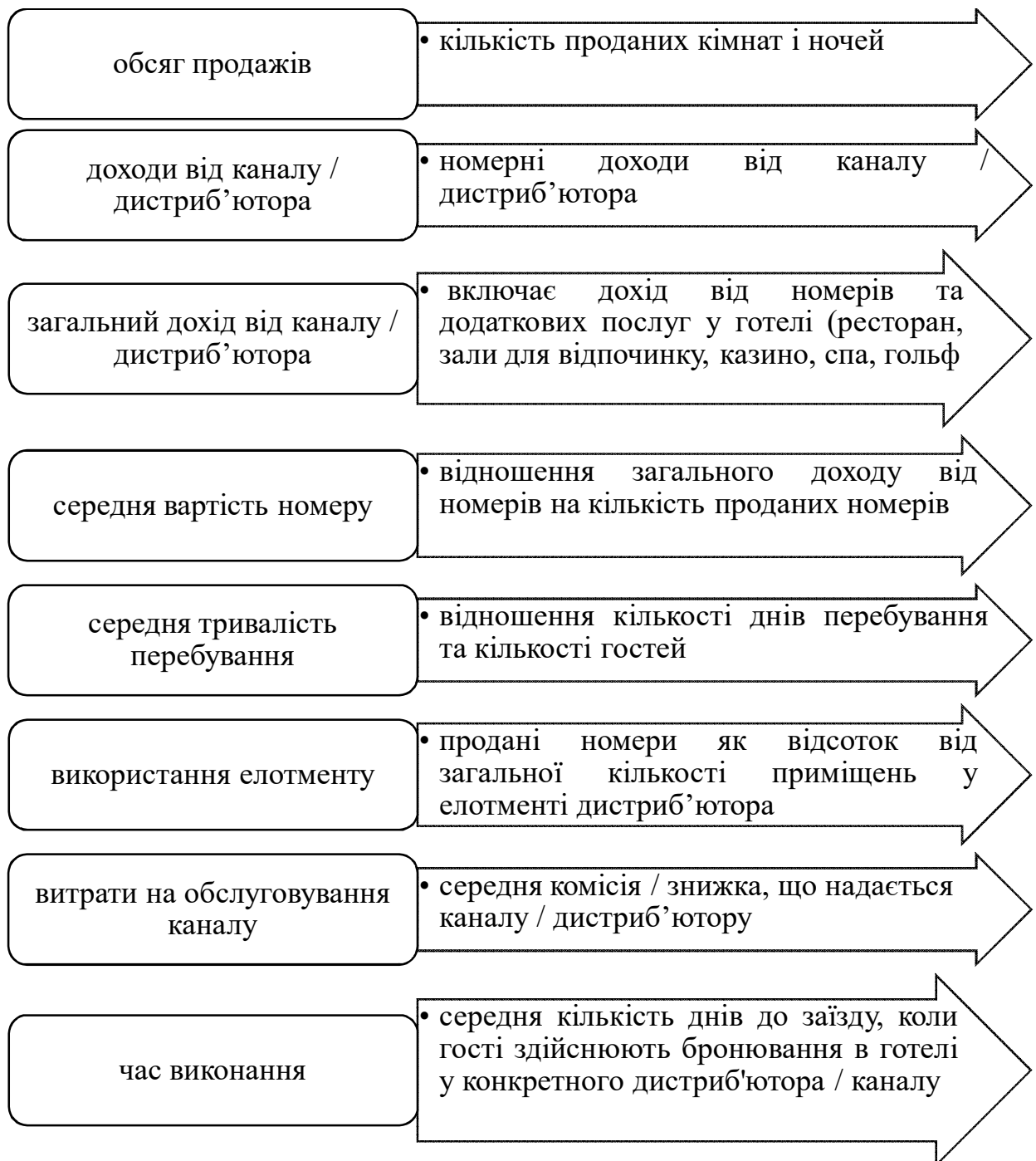


Рисунок 4.6 – Показники оцінки ефективності каналів розподілу готелю

Джерело: складено на основі [3, 5]

Результат оцінки каналу розподілу може включати:

- продовження контракту на тих же умовах;
- зміни в контрактних цінах (збільшення або зменшення);
- зміна кількості кімнат у частці даного каналу;
- зміни в комісійних / знижках;
- зміна періодів випуску;
- зміна термінів скасування;
- розірвання договору з дистриб'ютором [3].

4.5 Показники ефективності управління доходами у сфері готельно-ресторанного бізнесу

З метою управління доходами у готельно-ресторанному бізнесі використовуються різні показники, які показують ефективність готелю/ресторану для отримання доходів. Деякі з них вимірюють ефективність системи управління доходами та процесу в готелі/ресторані і є специфічними для галузі, а інші є більш загальними та стосуються фінансового стану компанії.

4.5.1 Показники для номерного фонду

1. Кількість ночей

Кількість ночей - це найпростіший показник, який використовується в готельному господарстві. Незважаючи на простоту, це дуже корисна метрика, оскільки вона вимірює фізичний обсяг споживання номерного фонду. Це основна метрика в управлінні доходами готелю, оскільки використовується при розрахунку всіх інших показників RM. Як різновид метрики використовується кількість ночей (часто його називають «кількістю зайнятих кімнат») - кількість кімнат, які були зайняті протягом певного періоду часу, незалежно від кількості людей у кожній кімнаті.

2. Завантаження.

Рівень завантаження вимірює використання фізичної працездатності готелю. Його можна виміряти двома способами - використовуючи ночі або ліжко-ночі як основу:

$$\text{Рівень завантаження}_{\text{ночі}} = \frac{\text{кількість ночей}}{\text{кількість доступних спальних місць для продажу}} * 100, \quad (4.2)$$

$$\text{Рівень завантаження}_{\text{номеро-ночі}} = \frac{\text{кількість номеро-ночей}}{\text{кількість доступних кімнат для продажу}} * 100, \quad (4.3)$$

З різних причин (наприклад, ремонтні роботи, тимчасові технічні проблеми або розміщення працівників), деякі кімнати для гостей готелю заблоковані та не призначені для продажу гостям. Решта вважається доступною для продажу. Беручи до уваги те, що готелі мають номери з різною кількістю ліжок, кількість різних типів номерів у певному готелі не однакова, попит на різні типи номерів неоднаковий, додаткові ліжка можуть бути додані до деяких номерів на певні ночі та у номері може бути розміщено менше гостей, ніж його максимальна місткість, коефіцієнт завантаження, розрахований на основі вартості номерів та ночей, може бути різним.

Рівень завантаження показує здатність готелю отримувати більший прибуток, тобто за рахунок збільшення кількості гостей / ночей / проданих номерів. Він залежить від:

- *день тижня* - вище у робочі дні для ділових готелів і нижче у вихідні. Щодо закладів дозвілля, то ситуація зворотна - більша заповнюваність у вихідні дні та нижча у робочі дні.

- *період року* - натякає на сезонність туристичної діяльності. Приморські готелі мають вище завантаження протягом літнього сезону, тоді як гірські об'єкти можуть мати подвійні піки - вище взимку та нижче влітку.

- *сегменти ринку* - ділові мандрівники бажають зупинитися в одномісних номерах. Зазвичай готелі не пропонують багато належних одномісних номерів і можуть розмістити самотніх гостей у двомісних номерах для одномісного розміщення. Це не впливає на коефіцієнт заповнюваності, який вимірюється за ніч, але зменшує рівень завантаження, виміряний за ніч, оскільки в двомісних номерах розміщується менше гостей, ніж місткість номерів.

- *спеціальні заходи* - такі події, як виставки, конференції, конгреси, фестивалі чи спортивні ігри, залучають багато відвідувачів до місця призначення та збільшують попит на проживання та рівень заповнюваності готелів.

Такі фактори, як доступність місця призначення, дії конкурентів, маркетингова стратегія та діяльність готелю, якість продукції та інші фактори впливають на попит на товар конкретного готелю.

3. Середньодобова ставка (ADR)

ADR відноситься до середньої ціни, яку готель стягує за одну ніч або ліжко-ніч. Ця статистика відображає здатність готелю інтенсивно отримувати доходи від зайнятих номерів, тобто шляхом досягнення вищих цін, а не збільшення кількості ночей / номерів. Його можна розрахувати для кожного типу кімнати окремо (наприклад, стандартні, покращені, розкішні, представницькі номери, студії, люкси тощо) або для готелю в цілому.

$$ADR_{\text{ночі}} = \frac{\text{дохід від номерів}}{\text{кількість ночей}}, \quad (4.4)$$

$$ADR_{\text{номеро-ночі}} = \frac{\text{дохід від номерів}}{\text{кількість номеро-ночей}}, \quad (4.5)$$

ADR залежить від:

- *день тижня* - бізнес-готелі мають вищі тарифи у робочі дні та нижчі у вихідні дні. Подібно до рівня заповнюваності, у будинках дозвілля спостерігається протилежна ситуація - підвищення цін у вихідні дні та нижче у будні.

- *період року* - вищі ціни протягом основного туристичного сезону та нижчі ціни в період плечей та низький сезон.

- *сегменти ринку* - якщо готель стягує різні ціни за сегментами ринку.

- *спеціальні заходи* - під час спеціальних заходів попит на житло зростає, що позбавляє потреби в акціях для його стимулювання.

- умови контракту, рівні цін та умови бронювання за каналами розподілу, що використовуються готелем - якщо готель досягне вищих ставок у своїх контрактах з посередниками, ADR збільшиться.

- типи номерів, заброньованих клієнтами - дорожчі номери піднімають ADR готелю.

- інші фактори, що впливають на попит на товар конкретного готелю, про який йшлося в попередньому пункті.

ADR - це інтуїтивно зрозумілий показник, простий і легкий для розрахунку та розуміння менеджерами готелів, працівниками та інвесторами. Ось чому він широко використовується в галузі. Однак головним недоліком є те, що він враховує лише доходи від номерів. Як зазначає Маурі (2012), для бюджетного готелю доходи від гостьових номерів цілком можуть становити майже всі його доходи, але для розкішних готельних номерів для бізнесу / відпочинку / гольфу / казино доходи можуть становити близько або навіть менше половини його загальної суми доходів, що виправдовує використання наступної метрики - загальної виручки на зайняте приміщення.

4. Тривалість перебування

Тривалість перебування показує середню кількість ночей, проведених гостями в готелі:

$$\text{Тривалість перебування}_i = \frac{\text{кількістьночей}}{\text{кількістьгостей}}, \quad (4.6)$$

Транзитні мотелі та готелі аеропортів зазвичай демонструють дуже низьку статистику тривалості перебування (трохи більше 1 ночі), ділових міських готелів - близько 2-3 ночей, тоді як готелів відпочинку - 5-7 і більше ночей. Тривалість перебування пов'язана з витратами та доходами гостей. Більш тривале перебування гостей вимагає рідшої зміни білизни, що незначно зменшує змінні витрати, водночас збільшуючи можливості персоналу готелю продавати додаткові послуги цим гостям. Більш тривале перебування також зменшує кількість заїздів та виїздів, тим самим зменшуючи навантаження на відділи прийому та розміщення гостей та адміністративно-господарський підрозділ. Ось чому готелі, як правило, пропонують знижки гостям, які проживають довше, або у формі нижчих цін на проживання, або шляхом безкоштовних додаткових ночей (наприклад, „Залишись на 7, заплати за 6 ночей“).

5. Загальний дохід за зайнятий номер (Загальний RevPOR)

Цей показник розраховується подібно до ADR, але замість доходу від номера лише включає загальний дохід готелю.

$$\text{Загальний RevPOR} = \frac{\text{загальний дохід}}{\text{кількістьномеро-ночей}}, \quad (4.7)$$

Головною перевагою цього показника є те, що він враховує доходи від додаткових послуг. Окрім факторів, що впливають на ADR, загальний

RevPOR залежить від різноманітності додаткових послуг, що пропонуються готелем, та навичок продажу та перехресних продажів працівників.

6. Дохід за доступний номер (RevPAR)

ADR та рівень заповнюваності не можуть бути показниками ефективності системи управління доходами готелю, оскільки наявність високого рівня ADR або високого завантаження не обов'язково означає високі доходи - високий рівень ADR може бути досягнутий при дуже низькому завантаженні, тоді як низький рівень ADR - при дуже високій заповненості. Осць чому найкраще, якщо обидва показники (завантаження та ADR) використовувалися разом із залученням показника з назвою „дохід за доступну кімнату” (RevPAR). Він вимірює дохід від номеру, який генерує готель, за один номер, доступний для продажу і розглядається як одна з найважливіших метрик в готельному господарстві.

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{дохід від номерів}}{\text{кількість номерів доступних для продажу}}, \quad (4.8)$$

RevPAR також можна розрахувати як добуток ADR та коефіцієнт завантаження:

$$\text{RevPAR} = \text{ADR}_{\text{номеро-ніч}} * \text{Завантаження}_{\text{номеро-ніч}}, \quad (4.9)$$

Порівняння показує, що RevPAR залежить від завантаженості, так само і від ADR, і залежить від факторів, що впливають на кожен з них. Таким чином, готель може отримати більш високий RevPAR за рахунок збільшення номерів (екстенсивний ріст), ADR (інтенсивний ріст) або коригування обох показників. Потрібно також врахувати: коли готель збільшує вартість номерів, його ADR підвищується, але завантаження падає; коли ціни знижуються, ADR падає, але завантаження збільшується.

Для готелей може бути однаковий RevPAR для різних рівнів зайнятості та ADR. Як і ADR, RevPAR не враховує виручку від додаткових послуг, але, за винятком цього недоліку, це найбільш широко використовуваний показник ефективності в управлінні доходами готелів.

7. Загальний дохід за доступними номерами (Total RevPAR)

Total RevPAR враховує недолік RevPAR, а також бере до уваги відвідування додаткових послуг. Це добуток загального RevPOR і завантаження.

$$\text{Загальний RevPAR} = \frac{\text{загальний дохід}}{\text{кількість кімнат, доступних для продажу}}, \quad (4.10)$$

$$\text{Загальний RevPAR} = \text{Загальний RevPOR} * \text{Завантаження}_{\text{номеро-ніч}}, \quad (4.11)$$

Загальний RevPAR - найкращий показник для аналізу ефективності управління доходами з метою генерації доходів, оскільки він об'єднує всі вище наведені показники. Однак, його недоліком є - він не досліджує витрати відносно доходів. Зміна та аналіз затрат важливі. Може виявитись, що готель досягне дуже високого загального RevPAR, але за рахунок високих витрат, які знижуються або навіть повністю виключити прибуток готелю. Цей недолік вирішує наступний показник - валовий операційний прибуток при доступному розміщенні.

8. Валовий операційний прибуток на доступний номер (GOPPAR)

GOPPAR - найпопулярніший показник, доступний менеджеру щодо доходів завдяки тому, що він враховує доходи та витрати одночасно.

$$\text{GOPPAR} = \frac{\text{загальний операційний прибуток}}{\text{кількість кімнат, доступних для продажу}}, \quad (4.12)$$

Валовий операційний прибуток (GOP) номерного фонду - це розмір різниці між загальною виручкою від номерів (TR) та загальної вартості номерів (TC):

$$\text{GOP} = \text{TR} - \text{TC}, \quad (4.13)$$

Загальні витрати на номер включають змінні (VC) та постійні витрати (FC):

$$\text{GOP} = (\text{TR} - \text{VC}) - \text{FC}, \quad (4.14)$$

Виручка складається з ADR і кількостей проданих ночей у номерах. Перемінні витрати - це змінні витрати для однієї кімнати (VC_1) та кількості зайнятих номерів:

$$\text{GOP} = (\text{ADR} * \text{кількість проданих ночей у номерах} - \text{кількість проданих ночей у номерах} * \text{VC}_1) - \text{FC}, \quad (4.15)$$

Тоді

$$\text{Валовий маржинальний прибуток Gpm} = \frac{\text{ADR} - \text{VC}_1}{\text{ADR}}, \quad (4.16)$$

де Gpm – валовий маржинальний прибуток

$$\text{GOPAR} = \text{ADR} * \text{gpm} * \text{Завантаження} - \text{FCPAR}, \quad (4.17)$$

$$\text{GOPAR} = \text{RevPAR} * \text{Gpm} - \text{FCPAR}, \quad (4.18)$$

де FCPAR – фіксовані витрати на доступний номер.

Формули(4.17) та (4.18) показують, що готельєри можуть збільшити GOPPAR, підвищуючи ADR, коефіцієнт завантаження, RevPAR та валовий прибуток та / або зменшуючи постійні витрати на номер. GOPPAR можна розрахувати для кожного джерела доходу не тільки від гостьових кімнат, але також ресторану/кафе/бару, роздрібних продажів та інших послуг у готелі. Тоді загальний GOPPAR готелю буде дорівнює сумі GOPPAR для кожного джерела доходу/центру. Беручи до уваги той факт, що GOPPAR враховує прибуток, а не доходи, він вважається найважливішим показником доходів на майбутнє.

9. Дохідність

Дохідність - це співвідношення, яке показує, який відсоток від максимального потенційного доходу за певний період (зазвичай, одну ніч) готель фактично створив:

$$\text{Дохідність} = \frac{\text{фактичні доходи}}{\text{максимальний дохід}} * 100, \quad (4.19)$$

$$\text{Дохідність} = \frac{\text{ADR} * \text{кількість проданих ночей у номерах}}{\text{кількість номерів, доступних для продажу} * \text{вартість продажу номеру від стійки}} * 100, \quad (4.20)$$

$$\text{Дохідність} = \text{завантаження} * \frac{\text{ADR}}{\text{вартість продажу номеру від стійки}} * 100, \quad (4.21)$$

$$\text{Дохідність} = \frac{\text{RevPAV}}{\text{вартість продажу номеру від стійки}} * 100, \quad (4.22)$$

Дохідність пропорційна RevPAR і у зворотному відношенні до вартості номеру. Тобто кожен раз, коли готель змінює вартість номеру, змінюється і дохідність, навіть у разі постійних інших змінних. Тому для отримання порівнянних результатів у часі, вартість продажу номеру від стійки не повинна змінюватися часто, і це також доцільно з точки зору ринкового позиціонування. На практиці вартість продажу від стійки - це лише номінальна ставка, при якій здійснюється лише занадто мало бронювань [3].

4.5.2 Показники для ресторану

Для закладів харчування та напоїв готельний менеджер може використовувати інший набір показників, характерних для ресторанного бізнесу.

1. Середній чек

$$\text{Середній чек} = \frac{\text{дохід від ресторану}}{\text{кількість гостей, що обслуговувалися}}, \quad (4.23)$$

Це показник середнього рахунку клієнта, ресторанный еквівалент ADR. Середній чек залежить від:

- період дня (обід або вечеря).
- ринковий сегмент - ділові туристи, як правило, витрачають більше грошей у ресторані, оскільки вони отримують від своєї компанії добові на покриття прожиткового мінімуму, на відміну від відпочиваючих, які витрачають власний дохід під час подорожі.
- випадок відвідування ресторану - люди, як правило, витрачають більше грошей під час відвідування ресторану в особливих випадках, наприклад річниця весілля, діловий обід / вечеря тощо.
- ціни на окремі страви меню.
- тривалість перебування в ресторані - коли клієнти довше залишаються в ресторані, більш вірогідно, що вони споживатимуть більше їжі та напоїв, але це зменшує товарообіг столу, і менше клієнтів буде обслуговуватися рестораном протягом певного періоду часу.

2. Дохід за годину вільного місця (RevPASH)

Окремі західні науковці наголошують на використанні метрики RevPASH для оцінки ефективності управління доходами у ресторанах.

$$\text{RevPASH} = \frac{\text{дохід від ресторану}}{\text{кількість місць} * \text{робочі години}}, \quad (4.24)$$

RevPASH вимірює дохід, який приносить ресторан за одне вільне місце за одну годину. Це еквівалент метрики RevPAR у номерному фонді.

Як RevPAR, його можна значно збільшити, обслуговуючи більше гостей та інтенсивно, досягаючи більш високого середнього чека на гостя. З іншого боку, кількість обслуговуваних клієнтів буде залежати від середньої тривалості прийняття їжі - чим коротша тривалість прийняття їжі, тим більше клієнтів може бути подано за стіл протягом певного періоду часу [3].

4.5.3 Показники для функціональних приміщень

Для вимірювання ефективності управління доходами функціональних кімнат (конференц-зали, зали для балів) менеджер з доходів може використовувати наступні показники, які засновані на часі та потужності.

1. Дохід за орендований квадратний метр за годину (RevPSMH)

$$\text{RevPSMH} = \frac{\text{дохід від функціональних приміщень}}{\text{оренована потужність} * \text{години оренди}}, \quad (4.25)$$

Якщо в готелі є лише одне функціональне приміщення, яке можна орендувати лише в цілому, орендована потужність буде дорівнювати максимальній місткості функціональних кімнат, тому знаменник (25) включатиме лише орендовані години. Якщо в готелі є два або більше

функціональних залів, тоді краще, щоб орендована місткість вимірювалася в квадратних метрах, а не в кількості місць, оскільки місткість у залах для проведення залів залежить від їх планування. RevPSMH концептуально еквівалентний ADR. Він ілюструє середню ціну оренди функціональних кімнат за квадратний метр на годину.

2. Заповнюваність залів для проведення заходів вимірюється:

$$\text{Завантаження}_{\text{функ прим.}} = \frac{\text{оренована потужність} * \text{години оренди}}{\text{потужність, доступна ід оренду} * \text{години доступна для оренди}}, \quad (4.26)$$

Показник збільшується, коли орендується більше квадратних метрів (екстенсивний ріст) і на більшу кількість годин (інтенсивний ріст). Завантаження буде залежати від типів кімнат для проведення засідань, гнучкості їх приміщення (тобто можливості розділити одну кімнату на дві або об'єднати дві сусідні кімнати) або різноманітності кімнат, які сприяють різним зустрічам одночасно, не перешкоджаючи один одному.

3. Дохід за доступний квадратний метр-годину (RevPASMН)

$$\text{RevPASMН} = \frac{\text{дохід від функціональних приміщень}}{\text{потужність ід оренду} * \text{години доступна для оренди}}, \quad (4.27)$$

$$\text{RevPASMН} = \text{RevPSMH} * \text{Потужність}_{\text{функ. прим.}}, \quad (4.28)$$

RevPASMН ілюструє, які доходи приносять приміщення для відпочинку за один квадратний метр та за годину, доступну для оренди. Це еквівалент RevPAR. RevPASMН збільшується, коли RevPSMH і рівень заповнюваності зростають [3].

4.5.4 Показники для спа-центру

Ефективність доходу спа-центру вимірюється наступним набором показників на основі часу та потужності:

1. Середній дохід на гостя

$$\text{AR} = \frac{\text{Загальний дохід від СПА}}{\text{кількість лікувальних процедур}}, \quad (4.29)$$

2. Завантаження

Завантаження вимірює фактичну кількість процедур у відсотках від максимальної місткості спа-центру, тобто:

$$\text{Завантаження СПА} = \frac{\text{кількість лікувальних процедур}}{\text{максимальна кількість лікувальних процедур за годину} * \text{час роботи}}, \quad (4.30)$$

Показник залежить від максимальної кількості гостей, яку можна обслуговувати протягом однієї години, і кількості робочих годин спа-центру.

3. Дохід за доступну годину лікування

$$\text{RevPATH} = \frac{\text{дохід від СПА}}{\text{максимальна кількість ліквальних процедур за годину} * \text{час роботи}}, \quad (4.31)$$

$$\text{RevPATH} = \text{AR} * \text{Потужність СПА.}$$

RevPATH - це еквівалент RevPAR для спа, тому вони мають подібні характеристики [3].

4.5.5 Показники для казино

Деякі показники управління доходами в казино включають:

1. Середня ставка на клієнта

$$\text{Середня ставка} = \frac{\text{грошова вартість ставок}}{\text{кількість ставок}}, \quad (4.32)$$

Показник розраховується окремо для різних настільних ігор (кістки, рулетка, блекджек, баккара тощо).

2. Кількість гравців за годину

$$\text{Кількість гравців за годину} = \frac{\text{загальна кількість гравців}}{\text{кількість годин за столом}}, \quad (4.33)$$

Показник розраховується для кожного столу окремо і ілюструє швидкість (темп) гри. Казино зацікавлене у вищому темпі гри (більше гравців на годину) з метою отримання більших доходів.

3. Перевага казино - показує теоретичну статистичну ймовірність виграшу для казино. З точки зору управління доходами це впливає на кількість і поєднання настільних і слот-ігор, які пропонує казино. Більш висока вигода казино приносить більший дохід у відсотках від ставки, але може відмовити клієнтів робити ставки.

4. Середньоденний теоретичний дохід (ADT)

$$\text{ADT} = \frac{\text{загальний дохід від азартних ігор від гравців}}{\text{кількість днів, проведених гравцями}}, \quad (4.34)$$

ADT - це сума грошей, яку гравець витрачає в казино на день.

5. Дохід за квадратний фут / метр

$$\text{Дохід за квадратний фут / метр} = \frac{\text{загальний дохід від казино}}{\text{площа казино в м}^2/\text{футах}^2}, \quad (4.35)$$

Цей показник показує, наскільки ефективно казино використовує свій обмежений простір для отримання доходів.

6. Прибуток на квадратний фут / метр

$$\text{Прибуток за квадратний фут / метр} = \frac{\text{загальний прибуток від казино}}{\text{площа казино в м}^2/\text{футах}^2}, \quad (4.36)$$

Цей показник є аналогічним доходу за квадратний фут / метр і вимірює ефективність казино для отримання прибутку з його обмеженого простору.

7. Перемога в казино на рівні гравців

$$\text{Виграш казино} = \frac{\text{Середня ставка} * \text{Кількість гравців за годину} * \text{Час гри} * \text{Перевага казино}}{\text{Час гри}} \quad (4.37)$$

Цей показник ілюструє суму грошей, які казино утримує від ставок гравця.

8. Виграш за годину вільних місць (WPASH) є еквівалентом RevPAR для казино:

$$\text{WPASH} = \frac{\text{загальний виграш казино}}{\text{кількість місць} * \text{робочі години}} \quad (4.38)$$

На WPASH позитивно впливає величина середньої ставки на гравця, кількість гравців у грі на годину, час, що проведений за грою, та перевага казино. Тому менеджери казино зацікавлені у збільшенні значень цих показників [3].

4.5.6 Показники для поля для гольфу

1. Інтервал часу для гри

Поля для гольфу дозволяють гольфістам починати свої тури в конкретні моменти, а інтервал між двома послідовними моментами - це часовий інтервал. Більші часові інтервали означають, що менша кількість груп зможе користуватися полем для гольфу. Якщо часовий інтервал становить 10 хвилин, починатиметься шість раундів на годину, тоді як якщо інтервали складають кожні 12 хвилин - щогодини буде відтворюватися лише 5 раундів.

2. Кількість доступних раундів

$$\text{Кількість доступних раундів} = \frac{\text{робочий час для гольфа в хвилинах}}{\text{час інтервалів для гри}} \quad (4.39)$$

Цей показник показує максимальну кількість раундів, доступних гравцям у гольф у певний день.

3. Використання поля

$$\text{Використання поля} = \frac{\text{кількість використаних раундів в гольфі}}{\text{кількість доступних раундів}} \quad (4.40)$$

Використання поля може сприйматися як рівень заповнення поля для гольфу.

4. Тривалість раунду

Це стільки часу, що потрібний гравцю для того, щоб пройти всі лунки на ході. Коротші раунди означають, що в будь-який момент на полі буде менше гравців, і можуть бути встановлені менші часові інтервали.

5. Дохід за використаний раунд (RevPUR)

$$\text{RevPUR} = \frac{\text{загальний дохід від раундів в гольфі}}{\text{кількість використаних раундів}}, \quad (4.41)$$

RevPUR концептуально ідентичний Total RevPOR у номерному фонді.

6. Дохід за доступний час (RevPATТ)

$$\text{RevPATТ} = \frac{\text{загальний дохід від раундів в гольфі}}{\text{кількість доступних раундів}}, \quad (4.42)$$

Цей показник є загальним еквівалентом RevPAR в гольф-галузі [3].

4.5.7 Складнощі використання показників у вітчизняних умовах

У Європі статистична аналітика здійснюється сервісом HotStats, завдяки якому загальновідомими є навіть середньоринкові показники GOPPAR по європейських містах. Сервіс HotStats був створений британською консалтинговою компанією TRI Hospitality Consulting з метою моніторингу ринку.

Існуючі статистичні дані українських готельних підприємств не дають змогу розрахувати ані REVPAR, ані GOPPAR, щоб провести порівняльний аналіз аналогічних показників у світі, тому в жодній українській звітності не вказується available Room (доступні номери). Брати для розрахунку загальну кількість номерів некоректно, оскільки останні можуть не залучатися до надання послуг гостям (перебувати в ремонті, здаватися в довгострокову оренду, тощо) [3].

Питання для самоконтролю:

1. Дайте характеристику концепції управління доходами. З якими синонімічними термінами її пов'язують?
2. Назвіть основні категорії рішень щодо управління попитом, яких стосується Revenue management.
3. На яких ключових аспектах базується визначення Revenue management? Надайте їх характеристику.
4. Назвіть основні передумови до виникнення управління доходами в гостинності.
5. В чому полягає сутність економічних засад та припущень, на яких базується управління доходами готелей?

-
-
6. З яких етапів складається процес управління доходами на підприємствах гостинності? Дайте їх коротку характеристику.
 7. Яким параметрам повинні відповідати цілі управління доходами на підприємствах гостинності? Наведіть приклади таких цілей.
 8. Поясніть різницю між тарифом та ціною у гостинності? Наведіть конкретні приклади.
 9. В чому виявляється специфіка ціноутворення в готельному бізнесі?
 10. В чому полягають особливості різних видів тарифів в гостинності та в чому особливості їх застосування?
 11. Дайте коротку характеристику особливостей формування цін на різних сегментах ринку.
 12. Як забезпечується паритетність цін у різних каналах продажу?
 13. В чому полягає цінове стимулювання збуту у готельно-ресторанному бізнесі?
 14. Дайте характеристику нецінових інструментів управління доходами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.
 15. В чому полягає сутність овербукінгу та як розрахувати його розмір? З якими додатковими витратами приходить стикатися при овербукінгу?
 16. Який порядок дій менеджера готелю при овербукінгу? Які види компенсації можуть бути застосовані?
 17. Охарактеризуйте управління каналами розподілу як комбінований інструмент управління доходами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.
 18. Які показники використовуються для оцінювання ефективності каналів розподілу закладу готельно-ресторанного бізнесу? Які види рішень можуть бути прийняті після проведення такої оцінки?
 19. За якими показниками проводиться аналіз управління доходами готельно-ресторанних підприємств?
 20. Які показники використовуються для оцінки ефективності управління доходами за окремими підрозділами та службами готельно-ресторанного підприємства?
 21. В чому полягають складнощі використання показників управління доходами у вітчизняному готельно-ресторанному бізнесі?

Тестові завдання:

1. RM на основі кількості передбачає

- A. підприємство використовує відповідно рішення щодо розподілу потужностей (основних запасів)
- B. підприємство використовує відповідно ціни в якості ключового тактичного інструменту щодо управління попитом
- C. правильна відповідь відсутня
- D. рішення щодо ціни, кількісні рішення

2.Рішення як встановити розміщені ціни, ціни індивідуальної пропозиції та резервні ціни, як встановлювати ціни на різні категорії товарів, в часі, як робити знижки протягом життєвого часу продукту – це наступна категорія рішень в управлінні доходами (RM)

- A. Рішення щодо ціни
- B. Структурні рішення
- C. Кількісні рішення
- D. Правильна відповідь відсутня

3.Передумовами до виникнення управління доходами в гостинності послужили такі складові

- A. споживачі готельних послуг виявляють попит на продукт готелю, який має кращі якості
- B. власники та інвестори вимагають від менеджменту готелю максимального результату
- C. високий рівень динаміки ринку та швидка зміна інформації
- D. всі відповіді вірні

4. Особливостями ціноутворення в готельному бізнесі виступають

- A. висока еластичність цін та сезонний характер попиту
- B. розрив у часі між моментом визначення ціни на продукт і моментом його купівлі-продажу
- C. високий ступінь динамічності і гнучкості цін
- D. всі відповіді вірні

5. За обмеженням виділяють такі види тарифів в готельному бізнесі

- A. без обмежень, з обмеженнями, з обмеженнями за умовами оплати, з тимчасовими обмеженнями
- B. базовий та ринковий
- C. консорціальний, корпоративний, операторський, тариф оптовиків
- D. індивідуальний, персональний, груповий

6. Перевищення числа попередніх замовлень (бронювання) на послуги розміщення (номерів) над наявними в наявності кількості –це

- A. овербукінг
- B. бронювання
- C. пізня ануляція
- D. відмова від бронювання

7. До основних недоліків застосування овербукінгу відносять

- A. втрати довіри з боку клієнтів, яким було відмовлено в розміщенні в готелі
- B. формування негативного образу готелю
- C. наявність компенсаційних виплат і штрафів, розмір яких залежить від ряду умов, в тому числі і від позиції клієнта

D. всі відповіді вірні

8. Набір і послідовність дій, що здійснюються розпорядниками доходів на стратегічному, тактичному та операційному рівнях щодо управління доходами готелю, – це

- A. процес управління доходами
- B. система управління доходами
- C. функції управління доходами
- D. правильна відповідь відсутня

9. Основними рішеннями, що приймаються менеджером з управління доходами готелю, є:

- A. дати відкриття / закриття для продажу на всіх або окремих сегментах ринку
- B. відкриття / закриття певних рівнів цін на бронювання до всіх або конкретних сегментів ринку
- C. зміни в лімітах надмірного бронювання на конкретні дати
- D. всі відповіді вірні.

10. Основними показниками управління доходами в номерному фонді готелю, є

- A. коефіцієнт завантаження
- B. середньодобова ставка (ADR)
- C. дохід за доступне приміщення (RevPAR)
- D. всі відповіді вірні

11. Фактор, який НЕ впливає на розмір середньодобової ставки (ADR), – це

- A. день тижня
- B. період року
- C. умови контракту, рівні цін та умови бронювання за каналами розподілу
- D. тривалість перебування в ресторані

12. Дохід за доступний номер (RevPAR) розраховується як

- A. відношення доходу від номерного фонду та кількості доступних для продажу номерів
- B. відношення доходу від номерного фонду та кількості зайнятих номерів
- C. відношення операційного прибутку від номерного фонду та кількості доступних для продажу номерів
- D. правильна відповідь відсутня

13. Перевагами управління каналами розподілу готельних послуг є:

- A. швидше управління каналами розподілу
- B. зростання доходу та ефективності бізнесу

- C. зменшення помилок при бронюванні
- D. всі відповіді вірні

Кейси для обговорення, практичні завдання:

Практичне завдання 1

Керівництво готелю, розрахованого на 50 номерів, прогнозує розмір цін на розміщення на найближчу перспективу. Фіксовані витрати готелю разом з прибутком, який бажає отримати власник готелю, складають 600 тис. \$. На змінні витрати припадає 25% від загального обсягу реалізації. В прогнозованому періоді рівень завантаження готелю складає 70%. Визначити дохід готелю та середню ціну за номер [8].

Практичне завдання 2

Дослідити вплив фактору зміни ціни на дохід готелю за наступних умов (табл. 4.1) [8].

Таблиця 4.1 – Вихідна інформація

| Категорії клієнтів | Ціна за номер, \$ | | Зміна ціни, +/- | Обсяг продажу | Вплив на валовий дохід |
|----------------------|-------------------|-------|-----------------|---------------|------------------------|
| | 1 рік | 2 рік | | | |
| Туристи-індивідуали | 170 | 175 | | 2500 | |
| Корпоративні клієнти | 130 | 125 | | 790 | |
| Учасники конгресів | 140 | 135 | | 650 | |
| Групові клієнти | 95 | 85 | | 2500 | |

Практичне завдання 3

Дослідити вплив фактору зміни змінних витрат на дохід готелю за наступних умов (табл. 4.2) [8].

Таблиця 4.2 – Вихідна інформація

| Категорії клієнтів | Змінні витрати за номер, \$ | | Зміна витрат, +/- | Обсяг продажу | Вплив на валовий дохід |
|----------------------|-----------------------------|-------|-------------------|---------------|------------------------|
| | 1 рік | 2 рік | | | |
| Туристи-індивідуали | 25 | 27 | | 2500 | |
| Корпоративні клієнти | 20 | 22 | | 790 | |
| Учасники конгресів | 35 | 38 | | 650 | |
| Групові клієнти | 32 | 36 | | 2500 | |

Практичне завдання 4

Готель, який має 400 номерів, має потенційну середню ціну продажу на рівні \$180. Змінні витрати за номер складають \$100. В поточний період завантаження готелю складає 82% щоденно, а середня ціна за поточний

період – \$170. Керівництво готелю планує довести завантаження закладу до 87%, знизивши при цьому середню ціну до \$155. Потім планується збільшити навантаження до 90%, а ціни знизити до \$145. Зробити висновки щодо обґрунтованості планів та необхідності їх реалізації виходячи з критерію максимізації доходу готелю [8].

Практичне завдання 5

Готель «Мрія» має 500 номерів, ціна за номер - 1000 грн. Завантаження в поточному періоді склало 85%. Змінні витрати на обслуговування 1 номеру – 300 грн. Кожний гість в середньому витрачає 700 грн. на придбання додаткових послуг, коефіцієнт доходу від додаткових послуг складає 0,3. Готель досліджує можливість підняття ціни до 1200 грн. за номер, однак при цьому рівень завантаження номерного фонду скоротиться до 75%. Спрогнозувати розмір валового доходу. На основі підрахунку доходу визначити обґрунтованість підняття ціни за номер в готелі. Зробити аналогічні розрахунки, якщо завантаження готелю скоротиться до 71% [8].

Практичне завдання 6

Проаналізувати сайт вітчизняного та іноземного готельного закладу з точки зору дотримання пропонованих розумних стратегій маркетингу готелів для збільшення бронювання. Визначити недоліки щодо просування готельних послуг за допомогою сайту та запропонувати заходи для їх усунення.

10 розумних стратегій маркетингу готелів для збільшення бронювання

Порада №1. Легкий пошук в Інтернеті!

Порада №2: ремаркетинг, ремаркетинг, ремаркетинг

Порада №3. Переконайтеся, що ви націлюєтеся на правильну аудиторію

Порада №4: Виділіть більше маркетингового бюджету під час пікових сезонів бронювання

Порада №5. Заохочуйте зацікавленням людей

Порада №6: Створюйте місцеві партнерські стосунки

Порада №7: Не просто продавайте готель, а продавайте місце

Порада №8: Переконайтеся, що ваш веб-сайт є простим і захоплюючим

Порада №9. Виходьте за рамки обслуговування клієнтів до, під час та після їх перебування

Порада №10: Створіть програму лояльності клієнтів [8].

Практичне завдання 7

На основі вихідної інформації розрахувати необхідні показники та оцінити ефективність роботи готелів [8].

Таблиця 4.3 – Показники діяльності готелів

| Готель | Кількість номерів | Завантаження, % | Середня вартість номеру, \$ | RevPAR | Дохід від номерного фонду, \$ | Дохід від ресторану, бару, конференц-залу, % від доходів номерного фонду | Разом дохід, \$ | Операційні витрати, % від доходу | Операційні витрати, \$ | Валовий операційний прибуток |
|--------|-------------------|-----------------|-----------------------------|--------|-------------------------------|--|-----------------|----------------------------------|------------------------|------------------------------|
| A | 200 | 60 | 300 | | | 40 | | 40 | | |
| B | 200 | 70 | 300 | | | 50 | | 40 | | |

Практичне завдання 8

Готель має 500 номерів. Середня ціна за номер (ADR) - 4 тисячі рублів. Середня кількість днів у місяці - 30. Вартість харчування - 500 грн. на особу (входить у вартість проживання). Середнє завантаження становить 60%. Середня кількість осіб в номері - 1,5. Розрахувати середній дохід на гостя та середній дохід на номер[8].

Кейсове завдання 1

Мало гостей і дуже жорсткі перевірки: як ресторанний бізнес пережив півроку карантину

У березні 2020 року в Україні був оголошений карантин з усіма наслідками, що впливають в плані обмеження роботи бізнесу. Дана постанова не оминуло сферу громадського харчування та гостинності. Ресторатори були змушені закрити свої заклади, а залишилися на плаву лише ті, хто працював на доставку, яка до цього дня користується попитом більше, ніж фізичне відвідування закладів.

Під час карантину ресторатори почали активно запускати власну доставку або співпрацювати з компаніями, які надають даний сервіс. При цьому, не всі ресторани готові працювати з компаніями по доставці їжі через високу комісії оплати послуги.

"UberEats пішов з України, на Glovo багато скарг, Raketa поки найсильніша служба доставки, а й у них дуже великий відсоток за послуги - майже 40%. Рестораторам потрібно готуватися до 2-ї хвили спалаху коронавірусу, тому, як один з варіантів, можна організувати свою послугу доставки їжі або укласти партнерство з іншим сервісом доставки ", - говорить Ольга Насонова з компанії" Ресторанний консалтинг ".

Після того, як в травні дозволили відкрити літні майданчики, напливу людей не спостерігалось. Люди економили, деякі до цих пір бояться відвідувати громадські місця, щоб не заразитися вірусом. Також гості менше

відвідували ресторани і кафе, через те, що не працював громадський транспорт, пересуватися по місту було складно.

Таким чином, за даними компанії по автоматизації кафе, ресторанів і магазинів Poster, станом на 31 травня в Україні відновили діяльність 70% закладів громадського харчування. Середня виручка після відкриття літніх майданчиків склала 50% від докризового. Для порівняння, на початку квітня ця цифра становила 33% і 22% відповідно.

У червні була дозволена робота закладів громадського харчування за умови дотримання протиепідемічних заходів, зокрема, прийом відвідувачів в приміщеннях, за умови дотримання протиепідемічних заходів.

Гості не йдуть

Дослідження Poster показують, що, за станом на липень 2020 року, після відновлення повноцінної роботи 54% закладів громадського харчування просіли по виручці, в порівнянні з відповідним періодом минулого року, у половини з них - спад на 30% і більше.

У Ресторанної Асоціації розповіли, що в середньому по ринку мова про прибуток поки не йде, так як виручка не висока, приблизно, до 50% від докарантинної. Показовою буде осінь, коли люди повернуться з відпусток, покажуть відвідуваність і платоспроможність. Зараз люди йдуть в ресторани, але середній чек набагато менше, ніж був до пандемії, приблизно, впав на третину, в порівнянні з тим, що було раніше.

"Відвідуваність закладів - це справжні гойдалки - говорить експерт Насонова. - Після ослаблення карантину, вже з кінця червня і приблизно до кінця липня відвідуваність в закладах різного формату була дуже непоганий. У успішних закладах - максимальної. Очевидно, що люди просто скучили за ресторанами. але з кінця липня розпочався період відпусток, причому дуже активний. до цього багато хто чекав, що можуть відкрити Європу, але цього не сталося, а літо скоро закінчиться. Тому відпустки почалися раптово і дуже активно. Це призвело до різкого падіння відвідуваності".

Якщо говорити про Київ, після 1-ї тижні серпня зниження відвідуваності стало дуже помітно. В Одесі зовсім все по-іншому - там небувале зростання. Влітку істотна виручка київських і львівських закладів була за рахунок іноземних туристів, яких не було в цьому році. Туристи з України виявилися не дуже активні.

Кадри і зарплати

За час карантину в сфері громадського харчування, в якій за різними оцінками зайнято близько мільйона людей, втратили роботу дуже багато. Частина людей відправили у відпустку за свій рахунок. Це призвело до того, що деяким з них довелося повернутися в своє рідне місто, так як приїжджим не було чим платити за оренду житла.

"Чи не весь персонал вийшов на роботу після того, як почали працювати ресторани. Скороченню піддалося приблизно 30% від докарантинного, але це не означає, що люди не потрібні.

Станом на сьогоднішній день кандидати відновили свою активність повністю, а роботодавці лише на 70% від докризових показників. Обмеження або пом'якшення карантину безпосередньо впливає на активність кандидатів і роботодавців в HoReCa. Аналітики robota.ua відзначили, що в останні місяці спостерігається зменшення попиту на кухарів і пекарів. Зменшення команди на 30% спостерігається майже у 19% роботодавців. Виходячи з цього, у співробітників збільшилося навантаження на 42%.

У кандидатів в ресторанному секторі знизилася очікування по зарплаті. У половини працівників дохід знизився, у чверті - значно зменшився. Заробітна плата не змінилася майже у 18% співробітників. Деякі роботодавці скасували / зменшили бонуси у 9,5% працівників.

У третини компаній вакансій стало значно менше, а у кожної п'ятої організації заморозили набір повністю.

З ким довелося попрощатися і хто на плаву

Криза - це випробування для найстійкіших, тому в карантин не всі змогли зберегти свій бізнес. На думку експерта ресторанної галузі Ольги Насонової, за останні 5 місяців в Києві закрилося приблизно 120 ресторанів, відкрилося 60 різних точок, тобто на даний момент динаміка негативна.

У Києві закrywся ряд відомих закладів - бар Lost & Found, мережа кафе Жовток, ресторан "Rakhat Lukum", кафе "Софра", Like a Local's wine bar, Vinostudia на вулиці Антоновича і список продовжує поповнюватися.

Однак, є і ті, хто в період карантину зміг трансформувати свій бізнес і продовжив роботу. Наприклад, Сім'я ресторанів Діми Борисова придумали і запустили власну доставку з усіх smart casual форматів "1 euro delivery". Після запуску за першу годину вже було 100 замовлень з різних ресторанів Борисова.

В середині травня Борисов відкрив цілий ряд закладів: літню терасу БПШ, нову Philadelphia roll & bowl на проспекті Перемоги, одночасно три наливу у Львові, Охота на Ovets і з'явилася доставка пончиків. У червні ресторатор запустив перший Фудмаркет на Бессарабській площі, де представлено сім форматів різної їжі. Борисову криза не стала на заваді, тому він далі експериментує і запускає нові формати.

Також відомі київські ресторатори, власники мережі пекарень Хлібний, ресторану HolyBurger Аліна Косичкіна і Дмитро Заходякін в серпні в Києві відкрили новий заклад преміум-класу "Рідкісний птах". Засновник компанії First Line Group, куди входять ресторани "Італійська Редакція", "Улюблений дядько", "ЖЗЛ" Дмитро Запорожець восени планує відкрити ще один ресторан "Eastman". Виходячи з цього, можна відзначити, що у кого до кризи справи йшли добре, вони залишаються на плаву навіть не в найкращі часи.

Що буде далі

За час карантину ресторанний бізнес зіткнувся з низкою труднощів і проблем. Експерти відзначають, що нинішня нестабільність посприяла тому, що ресторатори почали шукати, шукають і знаходять альтернативні способи

заробітку. Фестивалі заборонені, в тому числі вуличної їжі, але розвиваються фуд-холи. Деякі ресторани вже поставили там свої точки.

"Труднощів в бізнесі безліч. Перш за все, дуже активні перевірки з боку держорганів. Карантинні заходи, режим роботи перевіряють. Тут же перевіряють і все інше - санітарні книжки, реєстрацію потужностей. В деякі ресторани перевіряючі приходять кожен день", - говорить Насонова.

Стратегію для розвитку бізнесу можна придумати, але для того, щоб працювати, потрібно мати впевненість, що він зможе працювати через тиждень, а у рестораторів цієї впевненості немає. Тому можна запускати нові формати, але потрібно розуміти, що робити оптимізацію і реалізацію ідей дуже ризиковано. Оскільки запровадження чогось нового на перших етапах пов'язано зі збільшенням трудозатрат і вкладенням грошей, але нинішня ситуація не дозволяє робити будь-які планування.

Джерело: <https://delo.ua/business/kak-restorannyj-biznes-perezhil-pjat-mesjacev-ka-372150/>

Завдання: на підставі вивчення інформації з інтернет-джерел визначити головні чинники збереження доходності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Carev, Danijel (2015). Hotel sales and the frontoffice operations. VPŠ Libertas, Zagreb. 315 p.
2. Hayes, David K (2011). Revenue management for the hospitality industry/David K. Hayes, Allisha Miller. John Wiley & Sons, Inc. 512 p.
3. Ivanov, Stanislav (2014). Hotel Revenue Management: From Theory to Practice. Varna: Zangador
4. Kalyan T. Talluri, Garrett J. Van Ryzin (2005). The Theory and Practice of Revenue Management. Springer Science + Business Media, Inc.
5. Иванов В.В., Волов А.Б. Гостиничный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2007. 384 с.
6. Економіка туризму: теорія та практика : підручник / М. П. Мальська, М. Й. Рутинський, С. В. Білоус, Н. Л. Мандюк.. К. : ЦУЛ, 2014.
7. Лесник А.Л. Гостиничный менеджмент : политика ценообразования и управления доходом: учебное пособие / А. Л. Лесник. СПб. : ИЦ Интермедия, 2014. 272 с.
8. Ніколайчук О.А. Методичні рекомендації до вивч. дисципліни «Управління доходами та фінансова аналітика в гостинності». Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. техн. в рест. госп., гот-рест. справи та підпр. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 65 с.

РОЗДІЛ 5

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ, ПОСЛУГ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Основні питання

5.1 Якість як об'єкт управління

5.1.1 Актуальність проблеми управління якістю

5.1.2 Терміни та визначення

5.2 Розвиток систем управління якістю в незалежній Україні

5.3 Загальна характеристика системи управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві

5.3.1. Загальні підходи до створення СУЯ

5.3.2. Основні етапи алгоритму створення СУЯ

5.3.3. Документація системи управління якістю

5.4 Процеси системи управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві

5.4.1. Управління системою та процесами

5.4.2. Управління ресурсами

5.4.3 Випуск продукції

5.4.4 Вимірювання, аналізування та поліпшення

5.4.5 Впровадження системи управління якістю

5.5 Основні методи визначення якості продукції та послуг

5.5.1. Загальна характеристика показників якості послуг готельного та ресторанного господарства

5.6 Базові статистичні методи контролю якості

5.7. Кваліметричні методи

5.1 Якість як об'єкт управління

5.1.1 Актуальність проблеми управління якістю

Невід'ємним атрибутом ринкової економіки є конкуренція, вона грає дуже важливу позитивну роль. Конкуренція для підприємств є значною спонукальною силою для прискорення НТП і випуску конкурентоспроможної продукції. Вона змушує їх не тільки впроваджувати

все нове й передове, але й найбільше раціонально використовувати всі наявні ресурси на підприємстві.

Конкурентоспроможність – це комплекс споживчих і вартісних (цінових) характеристик товару, що визначають його успіх на ринку, тобто перевага саме цього товару перед іншим в умовах широкої пропозиції конкуруючих товарів-аналогів.

Якість продукції є складовою частиною конкурентоспроможності, причому найбільш істотною. У цілому ж, конкурентоспроможність є найважливішою ринковою категорією, що визначає суспільний статус товаровиробника, його фінансові можливості, стійкість, надійність як партнера й силу як супротивника в ринковій боротьбі.

Постійне поліпшення й удосконалювання якості є неухильним і безперервним процесом розвитку, стійкого й ефективного функціонування будь-якої системи, що забезпечує її виживання.

Успішно працюючі підприємства мають системи якості, підтвержені сертифікатами. Ці сертифікати виступають вирішальним аргументом при укладанні міжнародних контрактів на поставку продукції.

У сучасному бізнесі конкурентоспроможність готельного підприємства залежить від якості менеджменту цієї організації. В Україні з кожним роком все більше число керівників готелів бачать стабільність своїх підприємств у налагодженій системі управління якістю, що відповідає світовим стандартам. Проблема якості менеджменту готелів стає більш актуальною з точки зору вступу України у СОТ і проведення чемпіонату з футболу «ЄВРО-2012» та появи конкуренції з боку іноземних готельних мереж. Завдання керівників українських готелів – поступово й цілеспрямовано переймати більш ніж столітній досвід управління в закордонних готельних компаній, з огляду на національну специфіку, а також учитися на прикладах вітчизняних готельних підприємств-лідерів.

Проблеми якості в сфері послуг відрізняються від виробничих проблем. У цій сфері ключовими аспектами системи забезпечення якості є працівники, інформаційні технології, робота зі скаргами, чітке формулювання критеріїв якості послуг.

Споживачі оцінюють послуги з відношення до них обслуговуючого персоналу. Дослідження в цій області показали, що персонал, задоволений своєю працею, забезпечує й високу задоволеність споживачів послуг.

Сьогодні однією з поважних проблем українських готельних комплексів є створення системи якісного обслуговування, що дозволяє забезпечити надання конкурентоздатних готельних послуг. Система якісного обслуговування важлива при проведенні переговорів із зарубіжними інвесторами та відвідувачами, що вважають обов'язковою умовою наявність у готельному комплексі системи якісного обслуговування й сертифікату на цю систему, виданого авторитетним органом сертифікації.

Гість бажає мати упевненість, що якість готельних послуг буде стабільною й стійкою.

Якість є важливим інструментом у боротьбі за ринки просування й продаж готельних послуг. Лише якісні послуги відкривають експортну дорогу на платоспроможні західні ринки.

Дослідження, проведені в ряді країн, показали, що в готельних комплексах, що мало приділяють уваги якості, до 60% часу може йти на виправлення неякісного обслуговування.

Вкладання капіталів в управління якістю приводить врешті-решт до збільшення доходів.

Готельний бізнес називають такими гарними словами «індустрія гостинності». Тому якість сервісу повинна бути головним козирем цієї індустрії й щоб її рівень завжди відповідав заявленому класу готелю.

У готельному бізнесі важко контролювати якість, тому що його продукт не можна виміряти як щось матеріальне: товаром є послуга. Якість її залежить від того, хто й при яких умовах виконує свою функцію. Готельні послуги виробляються й споживаються одночасно, що обмежує можливість контролювати їхню якість.

5.1.2 Терміни та визначення

Для досягнення певного рівня якості важливе значення має наукове обґрунтування і точне визначення вимог до об'єкту.

Якість досягнута, якщо вимоги будуть задоволені через властивості об'єкту, і незалежно від того, чи високі ці вимоги чи низькі. Таким чином, **якість – є ступінь задоволення вимогам через властивості продукції.**

Розглянемо поняття і визначення використовуваних надалі термінів, з урахуванням стандартизованої термінології для ресторанного та готельного господарства.

- 1. Об'єкт** – те, що може бути індивідуально описане і розглянуте (наприклад: діяльність або процес, продукція, організація, система або окрема особа, або будь-яка комбінація з них).
- 2. Продукція** – результат діяльності або процесів (послуги, устаткування, матеріали, що переробляються, програмне забезпечення або комбінації з них).
- 4. Послуга** – результат безпосередньої взаємодії постачальника і споживача і внутрішньої діяльності постачальника по задоволенню потреб споживача.
- 5. Послуга ресторанного господарства** – результат діяльності підприємств і громадян-підприємців по задоволенню потреб споживача в харчуванні і проведенні дозвілля.
- 6. Готельні послуги** – діяльність з розміщування та надавання тимчасового проживання споживачам у засобах розміщування, а також інша діяльність, пов'язана з розміщуванням та тимчасовим проживанням.

7. **Надання послуги** – діяльність постачальника, необхідна для забезпечення послуги.
8. **Споживач** – одержувач продукції, що надається постачальником (наприклад, кінцевий споживач, користувач, пільгове обслуговуваний споживач або покупець).
9. **Споживач послуги** – одержувач послуги (студенти, відвідувачі, пацієнти, глядачі, споживач може бути або зовнішнім, або внутрішнім).
10. **Постачальник** – організація, що надає продукцію споживачеві (наприклад, виробник, оптовик, імпортер, сервісна організація, постачальник може бути або зовнішнім, або внутрішнім).
11. **Постачальник послуги** – організація, яка надає послугу споживачеві.
12. **Процес обслуговування** – сукупність операцій, що виконуються виконавцем при безпосередньому контакті із споживачем послуг.
13. **Умови обслуговування** – сукупність чинників, що впливають на споживача в процесі отримання послуги.
14. **Якість** – сукупність характеристик об'єкту, що стосується до його здатності задовольнити встановлені і передбачувані потреби.
При цьому передбачається, що ці потреби повинні бути переведені в певні характеристики на основі встановлених критеріїв. Критерії, які повинні бути дотримані, перетворюються у вимоги. Саме переведення потреб, які здатні задовольняти об'єкт, в набір кількісно або якісно (змістовно) описаних вимог до його характеристик, щоб забезпечити можливість їх реалізації і перевірки, формує набір вимог до якості.
Саме у такому значенні використовується термін «якість» у цій навчальній дисципліні.
15. **Якість послуги** – сукупність характеристик послуги, що визначають її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживача.
16. **Якість кулінарної продукції** – сукупність властивостей кулінарної продукції, що обумовлюють її придатність до подальшої обробки і/або вживання в їжу, безпеку для здоров'я споживачів, стабільність складу і споживчих властивостей.
17. **Якість обслуговування** – сукупність характеристик процесу і умов обслуговування, що забезпечують задоволення встановлених або передбачуваних потреб споживача.
18. **Градація (клас, сорт)** – категорія або розряд, привласнені об'єктам, що мають те ж саме функціональне застосування, але різні вимоги до якості.
19. **Вимоги до якості** – переведення певних потреб в набір кількісно або якісно встановлених вимог до характеристик об'єкту для можливості їх реалізації і перевірки.

Істотно, щоб вимоги до якості повністю відображали встановлені і передбачувані потреби споживача. Термін «вимога» охоплює ринкові і контрактні вимоги, а також внутрішні вимоги організації.

23. **Властивість продукції** – об’єктивна особливість продукції, яка може виявлятися при її створенні, експлуатації або споживанні (вологість, консистенція, структура, зовнішній вигляд сирови, смаженої риби).
24. **Властивість послуги (обслуговування)** – об’єктивна особливість послуги (обслуговування), яка виявляється при її наданні і споживанні (при його здійсненні).
25. **Ознака продукції (послуги)** – якісна або кількісна характеристика будь-яких властивостей або станів продукції (послуги) (рідка консистенція, пружна консистенція, зміст білків, маса 80 г, кислотність становить 5 градусів, харчова цінність, час очікування номера – 15 хвилин, бавовняна постільна білизна, доброзичливий персонал, двомісний номер, позитивний імідж).
26. **Параметр продукції** – ознака продукції, що кількісно характеризує будь-які її властивості або стани (густина 0,36 кг/м³, температура подачі перших страв 70 °С).
27. **Показник** – вимірювана величина, що служить для опису технічних, економічних або функціональних властивостей об’єкту.
28. **Показник якості продукції** – кількісна характеристика однієї або декількох властивостей продукції, які входять в її якість, що розглядається стосовно певних умов її створення і експлуатації або споживання (втрати маси, температура робочого об’єму).
29. **Показник якості послуги (обслуговування)** – кількісна характеристика однієї або декількох властивостей послуги (обслуговування), складових її (його) якості.
31. **Рівень якості послуги (обслуговування)** – відносна характеристика якості послуги (обслуговування), заснована на порівнянні фактичних значень показників її (його) якості з нормативними значеннями цих показників.

5.1.3 Сучасна філософія управління якістю

Сучасне управління якістю виходить із того, що діяльність по управлінню якістю не може бути ефективною після того, як продукція зроблена, вона повинна здійснюватися на стадії виробництва продукції. Важлива також діяльність по забезпеченню якості, що передує процесу виробництва.

Проблема забезпечення якості має міжнародний характер.

У 1977 році Німецький інститут стандартизації запропонував пропозицію про уніфікацію національних стандартів з управління якістю. На

основі цього в 1979 році був заснований Технічний комітет «Управління якістю і забезпечення якості» - ISO/ТК-176, який очолила Канада. Комітет має три підкомітети: ПК-1 – з проблем термінології у сфері якості, очолюваний Францією; ПК-2 – з систем якості, очолюваний Великобританією; ПК-3 – з допоміжних технологій, який очолюють Нідерланди.

У 1987 році цим технічним комітетом була розроблена серія стандартів по системах якості організацій ISO – 9000. У її основу був покладений стандарт BS 5750 Британської організації зі стандартизації, який у свою чергу брав свій початок від американських стандартів якості на готову продукцію MIL-Q-9858, прийнятих наприкінці 50-х років міністерством оборони США. У 1994 році вийшла серія перероблених стандартів ISO 9000:1994, а в 2000 році – нова серія – ISO 9000:2000. Міжнародна організація по стандартизації вимагає перегляду всіх стандартів кожні 5 років. У 2007 році з'явилась нова версія стандартів ISO серії 9000.

Ці стандарти не стосуються конкретного сектора промисловості або економіки і являють собою настанови з управління якістю і загальні вимоги щодо забезпечення якості, вибору і побудови елементів системи якості.

Міжнародні стандарти ISO серії 9000 на системи якості сьогодні стають правилом взаємин практично у всіх країнах світу. Понад 50 країн прийняли їх як національні. У ряді випадків обов'язковою умовою при укладенні контрактів на постачання продукції є підтвердження системи якості постачальника на відповідність її стандартам ISO 9000.

Міжнародні стандарти базуються на таких принципах TQM.

1. Орієнтація на споживача:

- розуміння існуючих потреб споживача;
- розуміння майбутніх потреб споживача;
- задоволення вимог споживача;
- прагнення перевищити очікування споживача.

2. Лідерство:

- єдність мети і напрямку організації;
- встановлення відповідного внутрішнього середовища в організації.

Тільки на вище керівництво покладається обов'язок дати ясне і зрозуміле визначення і документально оформити політику компанії в області якості, а також організувати роботи із створення відповідно до вимог ISO 9000 системи якості, здатної забезпечити реалізацію цієї політики.

3. Залучення персоналу;

- повний розвиток здібностей;
- використання здібностей з максимальною користю.

4. Процесний підхід:

- управління ресурсами як процесом;
- більш ефективно досягнення бажаних результатів.

5. Системний підхід до управління:

- визначення;
- розуміння;
- управління взаємопов'язаними процесами системи для результативного та ефективного досягнення цілей.

Стандартами ISO 9000 передбачені заходи застережливої і корегувальної дії на якість продукції на всьому шляху її життєвого циклу: на етапі розробки проекту, на етапі виробництва, на етапах реалізації і експлуатації.

6. Постійне поліпшення:

- поліпшення як постійна мета.

7. Прийняття рішень на підставі фактів:

- аналіз даних і інформація з точки зору логіки.

Система забезпечення якості продукції вимагає періодичного аналізу, вдосконалення і контролю за її функціонуванням. Для реалізації цього положення на підприємстві повинні створюватися служби якості і призначатися відповідальні особи за впровадження і функціонування системи якості.

8. Взаємовигідні стосунки з постачальником:

Це передбачає:

- виявлення й вибір ключових постачальників;
- установлення з ними відносин, які б урівноважували короткострокові вигоди й довгострокові міркування для організації й суспільства в цілому;
- ясне й відкрите спілкування з ними;
- ініціювання спільних розробок і вдосконалення продуктів і процесів;
- спільне ясне розуміння вимог споживачів;
- обмін інформацією й майбутніми планами;
- визнання вдосконалень і досягнень постачальників.

Практичне втілення, реалізація й подальший розвиток основних положень TQM знайшло в національних преміях по якості. Вимоги ISO 9000:2000 уже недостатні для оцінки діяльності багатьох передових організацій, тому що вони відбивають мінімальні вимоги до систем якості. Тому роботу з якості цих організацій потрібно оцінювати за більш жорстких критеріях, наприклад, за критеріями національних премій з якості, які спрямовані на досягнення переваги й конкурентоспроможності їхніх товарів і послуг.

5.2 Розвиток систем управління якістю в незалежній Україні

Після проголошення незалежності нашої держави на український ринок масово стала надходити імпортна продукція, причому в першу чергу така, яка не знаходила збуту в зарубіжних країнах через низьку якість, дуже часто не відповідає нормам безпеки, але яка мала порівняно з вітчизняною, низьку

ціну і, завдяки низькій купівельній спроможності вітчизняного споживача, користувалася попитом. Також при різкому спаді випуску вітчизняної продукції окремі виробники, скориставшись пов'язаним з цим дефіцитом і послабленням уваги до питань якості та безпеки продукції, стали швидко організовувати виробництво дефіцитної продукції, яка дуже часто мала низьку якість і навіть дуже часто була небезпечною для споживачів.

Незадовільна якість продукції вітчизняних підприємств стала однією з важливих передумов створення систем управління якістю (СУЯ) в Україні.

У найбільш загальному вигляді можна виділити три підходи до розв'язання проблем якості у державі:

- мінімальний;
- середній;
- максимальний.

Мінімальний передбачає забезпечення та підтвердження безпеки українських товарів та послуг (умовно має назву – Безпека).

Середній передбачає, крім умов, визначених мінімальним рівнем, забезпечення та підтвердження також і якісних (споживацьких) характеристик українських товарів та послуг на рівні встановлених нормативних вимог (умовна назва – Якість).

Максимальний – крім умов, визначених середнім рівнем, зорієнтований на широкомасштабне прагнення до перевищення вимог стандартів, досягнення та перевищення характеристик кращих зразків товарів та послуг, що пропонуються на зарубіжних ринках (умовна назва – Досконалість).

Сьогодні найбільшу увагу приділяють саме перевищенню стандартів та безперервному вдосконаленню товарів та послуг.

У світовій практиці найбільш прогресивним і ефективним підходом, що зорієнтований на перевищення норм стандартів та постійне вдосконалення, є концепція Загального (всеохоплюючого) управління якістю (TQM), яка поширюється на всіх континентах. Доведено, що вся система управління працює краще, якщо підприємство розглядається як єдине ціле, єдина система.

Якщо усі підприємства у своїй діяльності будуть намагатися виконувати принципи TQM, то продукція та послуги не тільки відповідатимуть вимогам стандартів, але й будуть постійно вдосконалюватися та набувати значимості у порівнянні з неякісними товарами. Окрім цього, ці принципи допоможуть державі якомога скоріше потрапити до європейського співтовариства та зайняти певне місце у цьому просторі за допомогою якісної продукції.

Якщо в перше десятиріччя держава приділяла цьому питанню недостатньо уваги, то на сьогодні ситуація значно поліпшилась. Верховною Радою України 17 травня 2001 р. було прийнято три закони, спрямовані на технічне регулювання у сфері якості: Закон України "Про акредитацію

органів з оцінки відповідності", Закон України „Про підтвердження відповідності”, Закон України "Про стандартизацію".

Напрямки діяльності України у сфері якості були визначені в посланні Президента Верховній Раді „Україна в XXI столітті. Задачі соціально-економічного розвитку на 2004 р.”, де було сказано: „...Основним завданням є забезпечення постійного економічного зростання шляхом підвищення якості і конкурентоспроможності продукції”.

В результаті плідної праці Держспоживстандарту з міжнародною організацією зі стандартизації ISO міжнародні стандарти ISO 9000 в Україні прийняті як національні. У 2000 році було введено нову версію міжнародних стандартів на СУЯ - ISO 9000:2000. Була скорочена загальна кількість попередніх стандартів цієї серії шляхом злиття ряду стандартів, деякі з них були перетворені на технічні звіти, довідники і методичні брошури, деякі – відмінено. Нова версія стандартів ISO 9000 представлена такими нормативними документами: ISO 9000:2000. Системи управління якістю. Основні принципи і словник; ISO 9001:2000. Системи управління якістю. Вимоги.; ISO 9004:2000. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення показників; ISO 10011:2000. Настанови щодо аудиту систем управління якістю і екологічного управління середовищем.

Міжнародний досвід показує, що для побудови системи якості на підприємстві, найкращим рішенням є використання стандартів ISO серії 9000. Завдяки універсальній природі ці стандарти знайшли використання в усіх без винятку галузях виробництва і сфері послуг.

Тому перед українськими підприємствами гостро стоїть проблема запровадження цих стандартів і переходу від комплексних СУЯ до міжнародних стандартів.

За поданням Держстандарту Указом Президента України № 942/97 від 02.09.97 р. була створена Національна рада з питань якості. Восени 2000 р. уряд схвалив план дій зі вступу до Світової організації з торгівлі (СОТ). Не дивлячись на те, що не всі вимоги СОТ підходять для України, вона уникне дискримінації у сфері торгівлі і отримає режим найбільшого сприяння.

У вересні 2004 року відбулося 13-є офіційне засідання Робочої групи, на якому підписано 25-й двосторонній протокол з доступу до ринків товарів і послуг у рамках вступу України до СОТ.

23.02.2001 р. вийшов Указ Президента України „Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції” № 113/2001, в якому Кабінету Міністрів України було доручено підготувати та винести на розгляд Верховної Ради України законопроект про засади державної політики у сфері управління якістю продукції, розробити та затвердити заходи щодо впровадження систем управління якістю на підприємствах. У цьому документі передбачалося здійснення державної підтримки впровадження СУЯ на підприємствах відповідно до стандартів ISO серії 9000 та ISO серії 14000, організація та проведення постійного моніторингу впровадження систем управління якістю на підприємствах та ін.

Для поширення сучасних підходів до вдосконалення систем управління якістю необхідно, щоб це розуміли громадськість, керівники вищої та середньої ланки, фахівці підприємств та організацій. Потрібно усвідомлювати, що кожна людина-споживач одночасно є й виробником продукції. Тому необхідно в державі одночасно розвивати і культуру споживання, і культуру виробництва. Кожен працездатний громадянин України має виготовляти продукцію чи надавати послуги такого рівня якості, якого сам очікує від інших. Потрібно формувати громадську думку, що поліпшення якості - це ключ до поліпшення життя людей, до підвищення конкурентоспроможності підприємств-виробників.

Зовнішньою же ознакою того, чи є на підприємстві система якості по стандартах ISO серії 9000, є сертифікат на систему. Сертифікація СУЯ дозволяє значною мірою покращити імідж та репутація підприємства, підвищити ринкову вартість підприємства. За оцінками міжнародного реєстра „Det Norske Verites”, сертифікація СУЯ підвищує ринкову вартість підприємства у середньому на 10%. В Україні здійснюється державна підтримка підприємств, які впровадили й сертифікували систему якості. За оцінками експертів компанії „EDS-Ланіт”, різниця закупівельних цін у постачальників, що мають сертифіковану СУЯ, й тих, що не мають її, може сягати 50%. Наявність міжнародного сертифіката СУЯ для підприємства, яке намагається отримати іноземні інвестиції, може мати вирішальне значення.

Слід зазначити, що системи якості відповідно до ISO 9000 впроваджуються і сертифікуються майже у всіх галузях виробничої сфери та сфери послуг. При цьому приблизно 2/3 від загальної кількості компаній, що її сертифікували, належать до виробничої сфери, а частка підприємств, що зайняті у сфері послуг, понад 20%.

Дослідженням було виявлено такі труднощі: відсутність досвіду впровадження системи якості за стандартами ISO серії 9000 (75% підприємств поставили на перше місце саме цей фактор); складне економічне становище (недостатньо ресурсів для того, щоб ефективніше проводити роботу з сертифікації); нестача кваліфікованих спеціалістів. Але незважаючи на труднощі, підприємства повинні досягати світового рівня і прориватися на зарубіжні ринки. Хто не прорветься, той не зможе вистояти і в Україні.

Для підприємств ресторанного господарства, можливо, проблема розроблення СУЯ не стоїть так гостро як для підприємств, які виробляють продукцію для експорту. Але підвищена активність у зовнішньоекономічних і культурних зв'язках, розвиток міжнародного туризму призвели до якісних зрушень у ресторанному господарстві - впровадження в роботу вітчизняних підприємств закордонного досвіду, прагнення забезпечити якість послуг у цій сфері на рівні сучасних світових тенденцій. Споживач у будь якому випадку буде прагнути отримати найбільш якісну продукцію та використовувати найбільш якісні послуги.

Поки що Україна тільки намагається використовувати принципи забезпечення якості світових стандартів, та певні досягнення у цій сфері вона вже має.

В Україні вирішенням проблем якості займаються як державні органи, так і громадські організації. Активну позицію серед державних органів займає Держспоживстандарт України. На виконання Указу Президента України від 23.02.2001 р. та Постанови Кабінету Міністрів України № 800 від 11.07.2001 р. Наказом Держспоживстандарту України № 382 від 07.08.2001р. було створено **Український інститут якості (УІЯ)**, основними напрямками діяльності якого є:

1. моніторинг розроблення та процес розроблення систем управління якістю
2. підвищення кваліфікації персоналу у сфері управління якістю;
3. проведення конкурсів з якості продукції;
4. впровадження концепції загального управління якістю (TQM) та інших сучасних методів управління якістю;
5. атестація виробництва;
6. сертифікація та стандартизація у сфері систем якості.

За півроку діяльності цього інституту було розроблено проект національного стандарту (затверджений у 2003 р.) з системи забезпечення безпеки продуктів харчування (НАССР), розроблена нормативна база і оголошений у грудні 2001р. перший Державний Всеукраїнський конкурс з якості, на який вже за станом на 20 травня 2002 р. було подано 426 заявок. З того моменту цей конкурс в Україні проводиться щорічно.

Серед громадських організацій значну роботу у сфері якості проводять Українська асоціація якості (УАЯ), Українське товариство якості (УТЯ), СЕРТИКОМ, Академія якості (АЯ), Український міжнародний фонд якості (УМФЯ) та інші.

Українська асоціація якості була заснована у 1989 р. як всеукраїнська громадська професійна організація з якості. Головною метою УАЯ є формування громадської думки та політики у галузі розробки та використання сучасних методів і засобів забезпечення і поліпшення якості продукції та послуг, а також сприяння підвищенню рівня і ефективності робіт щодо забезпечення якості продукції та послуг на підприємствах України. Діяльність Української асоціації якості спрямована на підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг вітчизняних товаровиробників і просування їх на світовий ринок.

Завдяки високому професійному рівню та міжнародному авторитету Українська асоціація якості отримала від провідних міжнародних організацій низку унікальних повноважень:

- видавати персоналу *європейські* сертифікати менеджерів і аудиторів з систем якості, захисту навколишнього середовища;
- оцінювати фахівців на адекватність розуміння міжнародних стандартів ISO 9000:2000 з отриманням сертифікатів ISO;

- видавати підприємцям європейські сертифікати “Визнання досконалості в Європі”;
- видавати підприємствам сертифікати, що підтверджують відповідність системи управління якістю міжнародним стандартам ISO 9000.

Українська асоціація якості складається з колективних та індивідуальних членів. УАЯ має регіональні відділення в обласних центрах України, технічні комітети з якості та інші структурні підрозділи. У числі технічних комітетів діють такі:

- якість у харчовій промисловості та водопостачанні;
- якість навколишнього середовища і здоров'я людини;
- якість і сертифікація у швейному виробництві;
- якість проектування та інші.

Українська асоціація якості у результаті приєднання до Європейської організації з якості отримала можливість брати участь в реалізації ряду важливих європейських проектів, проводити певний ряд конкурсів присвячених питанням якості і, таким чином, виставляти на огляд свою продукцію та послуги не лише у своїй країні, а й у будь-яких країнах Європи. Серед проектів, які реалізує УАЯ слід назвати: “*Європейський тиждень якості в Україні*”. Центральними заходами Європейських тижнів якості в Україні традиційно є *міжнародні форуми “Дні якості в Києві”*, в роботі яких беруть участь фахівці з якості, які представляють провідні підприємства як України, так і інших країн.

Окрім цього проводяться: “*Міжнародна конференція з якості країн Центральної і Східної Європи*”, “*Сузір'я якості*”.

2005 р. в Україні був оголошений роком Якості і Досконалості. Все це може стати новим потужним імпульсом для активізації та подальшого розвитку національного руху за якість та досконалість в державі, що суттєво підвищить конкурентоспроможність не тільки української продукції, а й усієї української економіки.

У 2000 р. було створено на новій концептуальній основі **Українське товариство якості (УТЯ)**, як засіб консолідації зусиль промислових, консультаційних та навчальних організацій усіх форм власності, громадських та інших організацій та закладів України, що працюють у галузі якості. Головною метою Українського товариства якості є започаткування нової хвилі розгортання справи якості в Україні в таких напрямках як навчання, консалтинг, проведення конкурсів з якості, надання науково-технічної, методичної та фінансової допомоги підприємствам та організаціям, які прагнуть підвищити рівень якості продукції та послуг.

У своєму складі УТЯ налічує 10 комісій за різними напрямками діяльності. Таким чином, діяльність УТЯ порівняно з іншими громадськими організаціями є більш масовою, тому що вона ширше ніж інші організації залучає до вирішення питань з якості громадськість України.

Приватна організація “СЕРТИКОМ” була створена в 1998 р., яка є консультативно–методичним центром, що пропонує послуги з розроблення і впровадження систем якості відповідно до стандартів ISO 9000, займається оцінкою діючих на підприємствах методів організації діяльності, консультаціями керівництва підприємства про нові методи та розробкою систем якості згідно з вимогами ISO 9000, розробляє практичні методики статистичного контролю й аналізу даних діяльності підприємства та організовує навчальні семінари для спеціалістів підприємств з теоретичних та практичних питань функціонування систем якості згідно зі стандартами ISO 9000.

Академія якості– Український консультативно–навчальний центр, який був створений у 1999 р. Основними напрямками діяльності цієї організації є розроблення, впровадження і підготовка систем якості згідно з вимогами ISO 9001:2000 та ISO 14001, навчання спеціалістів, в тому числі концепції “шість сигм”, яка є основою реалізації принципу безперервного поліпшення в системі якості. Діяльність даної організації важлива для громадськості нашої країни – можна отримати усі необхідні відомості про нові досягнення у світі якості.

Серед головних організацій з якості можна також виділити **Український Міжнародний фонд якості**, який був створений у 1993 р. у Львові. Це незалежна громадська організація, що сприяє взаємодії та співпраці ділових людей, фірм, державних та громадських структур різних країн, які працюють у галузі удосконалення засобів, методів та систем якості.

Останнім часом **Торгово – промислова палата (ТПП) України** (та її 27 регіональних палат) здійснює низку заходів, спрямованих на те, щоб вітчизняні підприємства забезпечили свою конкурентоздатність у нових економічних умовах. З метою залучення українських виробників до контролю своєї продукції, ТПП організовує спеціалізовану виставку “Час якості” та проводить науково–практичну конференцію “Європейські стандарти і якість як національний пріоритет України”. Ця палата вже була організатором інших виставок, присвячених якісному товару, яких упродовж останніх п’яти років було проведено близько 900.

ТПП сприяє організації і проведенню експозицій українських підприємств не тільки в Україні, а й за кордоном. Особливо перспективною є презентація продукції на нових ринках Азіатсько–Тихоокеанського регіону й Африки.

Таким чином, за останнє десятиріччя в Україні реалізовано ряд помітних ініціатив у сфері якості і досконалості, вітчизняний рух за якість отримав позитивні оцінки від професійних європейських структур, кращі вітчизняні підприємства досягли високого рівня ділової досконалості і конкурентоспроможності та отримали професійне європейське визнання. В той же час потрібно суттєво прискорити процеси усвідомлення суспільством важливості безперервного поліпшення якості, залучаючи до них професійну

громадськість, а також продовжити об'єднання зусиль державних, громадських та комерційних організацій.

5.3 Загальна характеристика системи управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві

5.3.1 Загальні підходи до створення СУЯ

Система якості являє собою сукупність структур, що виконують функції управління й забезпечення якості встановленими методами. Її розробка в основному полягає в тому, що спочатку визначають, які процеси й структури варто включити в систему якості і які функції вони повинні виконувати, щоб забезпечити необхідну якість продукції/послуг, а потім розробити всі нормативні документи, необхідні для виконання цих функцій.

Система якості повинна включати наступні елементи:

1. Ефективне управління підприємством на основі маркетингу.
2. Створення корпоративної культури.
3. Впровадження стандартів технічної якості обслуговування.
4. Впровадження стандартів функціональної якості обслуговування.
5. Вхідний контроль якості на продукцію й послуги постачальників.
6. Вихідний контроль якості послуг, що надаються у готелі (ресторані).

5.3.2 Основні етапи алгоритму створення СУЯ

Робота по створенню СУЯ на підприємстві складається з декілька етапів: підготовчого, створення організаційної структури системи, розробку комплексу документації (методик) СУЯ.

Перший крок у створенні системи якості – прийняття керівництвом офіційного рішення про її створення. Таке рішення може бути оформлене у вигляді наказу, відповідно до якого:

- визначається політика підприємства в області якості;
- призначається представник керівництва, відповідальний за створення й функціонування системи якості;
- формується служба якості, як правило, у складі відділу маркетингу;
- встановлюються основні етапи, виконавці й строки розробки й впровадження системи якості.

Політика керівництва в області якості повинна впливати з місії організації.

Політика готельно-ресторанного комплексу в області якісного обслуговування може бути сформульована у вигляді принципу діяльності або довгострокової мети і включати:

- поліпшення економічного стану готельно-ресторанного комплексу;
- розширення або завоювання нових ринків просування і продажу готельно-ресторанних послуг;

- досягнення технічного рівня готельних послуг, що перевищує рівень провідних готельних комплексів;
- орієнтацію на задоволення вимог клієнтів певних верств або певних регіонів;
- освоєння готельно-ресторанних послуг, функціональні можливості яких реалізуються на нових принципах;
- поліпшення найважливіших показників якості обслуговування;
- зниження рівня помилок в обслуговуванні гостя;
- розвиток надаваних послуг.

Після затвердження політики у області якісного обслуговування, вище керівництво несе відповідальність за розуміння, здійснення і підтримку цієї політики на всіх рівнях готельно-ресторанного комплексу.

Цей документ має містити цілі, яких готельно-ресторанний комплекс бажає досягти, та його зобов'язання щодо якості. При розробці цілей ураховуються:

- фактичні й майбутні потреби організації й ринків, що обслуговуються;
- фактичні характеристики продукції й показники процесів;
- рівень задоволеності зацікавлених сторін;
- результати самооцінки;
- порівняння із кращими досягненнями, результати аналізу конкурентів, можливості для поліпшення;
- ресурси, які необхідні для досягнення цілей.

Для упевненості в тому, що якість сприймається серйозно всіма співробітниками готельного комплексу, вище керівництво повинне визначити і опублікувати Політику якісного обслуговування. Вона визначає цілі якісного обслуговування для всіх працівників і демонструє схильність вищого керівництва до цілей якісного обслуговування.

Розробка політики й цілей підприємства в області якості неможлива без наявності організаційної структури СУЯ підприємства. Початковим кроком для встановлення структури СУЯ є визначення функцій підприємства готельно-ресторанного господарства, окремих його підрозділів та відповідальних за ці функції.

Керівництво підприємства вирішує, яким чином створювати й впроваджувати СУЯ: самотужки або шляхом залучення спеціалізованої фірми. Проводиться базове навчання керівників підприємства методології управління якістю.

На виконання рішення керівництва розробляється план-графік створення системи якості.

Після визначення виконавців і їхніх функцій система якості знаходить цілком конкретний обрис, яку можна представити на двох схемах: структурній й функціональній.

5.3.3 Документація системи управління якістю

Документація системи управління якістю - комплект документів, необхідних для належного функціонування СУЯ та забезпечення якості продукції й послуг. Документом системи якості вважається будь-який матеріальний носій, що містить інформацію й реквізити, що дозволяють ідентифікувати цю інформацію.

1. Документація повинна бути системною, тобто певним чином структурованою, з чіткими внутрішніми зв'язками між елементами системи.

2. Документація повинна бути повною, тобто мати вичерпну інформацію про всі процеси та процедури, які виконуються в системі якості, а також про способи реєстрації даних про якість. При цьому обсяг документації повинен бути мінімальним, але достатнім для практичних цілей.

3. Документація повинна бути зрозумілою всім її користувачам. Текст документу повинен бути логічно послідовним, не повинен допускати різні його тлумачення.

4. Документація повинна містити тільки практично виконувані вимоги. У ній неможна установлювати нереальні положення.

5. Документація повинна бути адекватною рекомендаціям і вимогам стандартів ISO серії 9000. З цією метою у вступній частині кожного документу необхідно давати точне посилання на конкретний розділ або пункт стандарту, у відповідності з яким розроблено цей документ.

6. Документація повинна бути легко ідентифікована, тобто кожний документ повинен мати найменування, умовне позначення та код, що дозволяє встановити його приналежність до певної частини системи.

7. Документація повинна бути адресною, тобто кожний документ повинен бути призначений для певної області використання й адресований конкретним виконавцям.

8. Документація повинна бути актуалізованою. Це означає, що документація в цілому і кожний окремий документ повинен своєчасно відбивати зміни, які пов'язані зі стандартами серії ISO 9000 й умовами забезпечення якості на підприємстві.

9. Документація повинна мати санкціонований статус, тобто затверджена повноважною посадовою особою.

У залежності від області застосування, у межах організації (підприємства) розрізняють декілька рівнів документації СУЯ.

Найбільш характерними видами документів в області якості є: стандарт підприємства, процедура, методика, інструкція, програма (план) забезпечення якості, поточна документація (записи).

Стандарт підприємства встановлює правила, порядок, загальні принципи чи характеристики, що стосуються різних видів діяльності.

Процедура встановлює порядок (послідовність) здійснення діяльності в системі якості.

Методика встановлює один або декілька способів досягнення відповідності в системі якості.

Інструкція з якості описує дії, які повинно виконати в системі якості.

Програма якості регламентує конкретні заходи в області якості, ресурси та послідовність діяльності, що стосується специфічної продукції (послуги), проекту або контракту.

Записи з якості – документація, що необхідна для функціонування організації. У ній фіксують події, що відбулися. Записи відбивають дії керівництва та виконавців щодо забезпечення якості продукції та послуг. Це можуть бути накази, розпорядження, звіти, протоколи узгодження, нарад, результати вимірів, аналіз вимог, перевірок якості, відомості про персонал, про стан продукції й послуг та ін. Зміст записів з якості звичайно складається із двох частин: а) реквізити інформації і б) властиво інформація, що характеризує ту або іншу подію.

«Паспорт готельно-ресторанного комплексу» – внутрішній (корпоративний) стандарт. Це опис технічних характеристик готельно-ресторанного комплексу на основі галузевих стандартів класифікації готелів і закладів ресторанного господарства. Якщо характеристики об'єкта не відповідають стандартам, повинні бути початі необхідні будівельно-ремонтні роботи, дооснащення підприємства необхідним устаткуванням, щоб корпоративний стандарт відповідав галузевому або перевищував його. Додатково в «Паспорт готельно-ресторанного комплексу» доцільно включити опис сфери застосування й статус «Паспорта», стислу характеристику комплексу й надаваних їм послуг.

Основним документом системи управління якістю є Настанови з якості. З ним у першу чергу знайомляться партнери організації, представники третьої сторони при діловому спілкуванні, при проведенні перевірок і в інших випадках.

5.4. Процеси системи управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві

5.4.1. Управління системою та процесами

Управління готельно-ресторанним закладом охоплює управління якістю поряд з іншими аспектами управління.

Для того, щоб *створити організацію, орієнтовану на замовника*, найвище керівництво повинне:

а) *визначити* системи та *процеси*, які були б зрозумілі та керовані в напрямку *підвищення їхньої результативності й ефективності*;

б) *забезпечити результативне та ефективне функціонування процесів* та управління ними, вимірами та даними, які використовують для визначення задовільних показників діяльності організації.

Для цього найвище керівництво повинне:

- виробити політику і стратегічні цілі, узгоджених із кінцевою метою організації;
- доводити прикладами своєї діяльності провідну роль в організації для зміцнення довіри з боку працівників;
- інформувати про напрями діяльності організації та цінності, пов'язані з якістю та системою управління якістю;
- застосовувати системи зворотного зв'язку для безпосереднього одержання інформації про результативність та ефективність системи управління якістю;

Найвище керівництво повинне також встановити методи вимірювання показників діяльності організації, щоб визначити, чи було досягнуто запланованих цілей.

Методи повинні охоплювати:

- вимірювання фінансових показників;
- вимірювання показників процесів на всіх рівнях в організації;
- зовнішні вимірювання (зіставне оцінювання – бенчмаркінг, оцінювання третьою стороною);
- оцінювання задоволеності замовників, працівників організації та інших зацікавлених сторін;
- оцінювання сприйняття замовниками та іншими зацікавленими сторонами показників продукції, яку постачають;
- вимірювання інших чинників успіху, визначених керівництвом.

Інформацію, що є результатом цих вимірювань та оцінювань, слід розглядати як вхідні дані аналізування з боку керівництва для забезпечення впевненості в тому, що постійне поліпшення системи управління якістю є рушійною силою поліпшення показників діяльності організації.

5.4.2 Управління ресурсами

Найвище керівництво повинне визначити та забезпечити ресурси, необхідні для реалізації стратегії та досягнення цілей організації. Серед них ресурси, які потрібні для функціонування та поліпшення системи управління якістю, а також для задоволення замовників та інших зацікавлених сторін (працівники, інфраструктура, виробниче середовище, інформація, постачальники та партнери, природні та фінансові ресурси).

Слід враховувати питання, пов'язані з ресурсами, що дають змогу поліпшувати показники діяльності організації, наприклад:

- удосконалене устаткування для процесів випуску продукції та допоміжних процесів;
- інноваційні заходи для постійного поліпшення;
- підвищення компетентності за допомогою загальної та професійної підготовки і стажування;
- розвинення лідерських якостей та умінь, потрібних майбутнім керівникам організації.

З метою створення сприятливих умов для залучення працівників в управління діяльністю організації та їхнього професійного росту найвище керівництво організації повинно:

- забезпечувати регулярну підготовку і планування просування працівників по службі;
- визначати відповідальність та повноваження працівників;
- формулювати індивідуальні та колективні цілі, управляти показниками процесів і оцінювати одержані результати;
- залучати працівників до визначення цілей і прийняття рішень;
- створювати умови, які стимулюють нововведення;
- забезпечувати ефективну колективну працю;
- сприяти відкритому обміну інформацією, пропозиціями та думками;
- відзначати досягнення і винагороджувати;
- постійно аналізувати потреби своїх працівників;
- вимірювати задоволеність своїх працівників;

Підставою вивчення потреб щодо компетентності працівників є:

- майбутній попит відповідно до стратегічних і оперативних планів та цілей;
- передбачені потреби в заміні керівників і робочої сили;
- зміни в процесах, технічних засобах та обладнанні організації;
- оцінювання рівня компетентності окремих працівників для здійснення визначених видів діяльності;
- нові законодавчі та регламентні вимоги і стандарти, дія яких поширена на організацію та її зацікавлені сторони.

Для сприяння досягненню цілей організації і підвищенню кваліфікації її працівників, під час планування загальної та професійної підготовки слід враховувати:

- досвід працівників;
- передбачувані та наявні знання;
- знання ринків і потреб та очікувань замовників та інших зацікавлених сторін;
- культуру і поведінку в суспільстві;
- творчі та новаторські здібності;
- комунікабельність, уміння працювати в колективі;
- уміння бути лідером і управляти;
- здатність вирішувати проблеми.

Керівництво повинне визначити інфраструктуру, необхідну для випуску продукції, враховуючи потреби та очікування зацікавлених сторін. Інфраструктура охоплює такі ресурси, як устаткування, робочі місця, інструменти та обладнання, допоміжні служби, інформаційні та комунікаційні технології, а також транспорт.

Управління ресурсами передбачає діяльність з визначення потреб у фінансових ресурсах та їхніх джерел. Контроль фінансових ресурсів повинен

охоплювати порівняння фактичного та запланованого використання і вжиття необхідних заходів.

5.4.3 Випуск продукції

Найвище керівництво повинне забезпечити результативне та ефективне функціонування процесів випуску продукції та допоміжних процесів таким чином, щоб організація була спроможною задовольняти свої зацікавлені сторони.

Будь-який процес є послідовністю взаємопов'язаних видів діяльності або діяльністю, що має як вхід, так і вихід. Керівництво повинне визначити ***потрібні виходи процесів і встановити входи та види діяльності***, необхідні для результативного та ефективного досягнення поставлених цілей.

Взаємозв'язок процесів може бути складним і зумовлювати утворення мережі процесів. Для забезпечення результативного та ефективного функціонування організації керівництво повинне усвідомити, що вихід одного процесу може становити вхід іншого чи декількох інших процесів.

Процеси системи управління якістю закладу готельно-ресторанного господарства мають специфіку в класичному наборі стадій життєвого циклу продукції та послуги. Процеси життєвого циклу готельно-ресторанного продукту включають: ***маркетингові дослідження → проектування, розробку технічних умов → розробку виробничо-технологічних процесів → закупівлю матеріально-технічних ресурсів → виробництво продукції та послуг → реалізацію продукції (страв, виробів, напоїв) та надання послуги → просування і продаж (збут) послуг на ринку***.

Основними процесами по забезпеченню якості, які виконуються на етапі маркетингу і вивчення ринку, є:

- врахування діяльності конкуруючої сторони і рівня послуг, що надаються нею;

- аналіз даних кон'юнктури і оцінювання якості своїх послуг порівняно з послугами конкурентів;

- визначення поточних і перспективних потреб у надання послуг для різних ринків;

- визначення потреб і очікувань споживачів щодо запропонованої послуги (наприклад, смаків споживачів, класу послуги, нові можливості надання послуг з урахуванням передбачуваних очікувань споживачів або тенденцій попиту);

- визначення і уточнення вимог споживачів до технічних характеристик, номенклатури, об'єму, вартості і інших умов постачання (продажу);

- аналіз і облік вимог споживачів, даних про надання послуги і інформації про контракти (відповідні короткі огляди проаналізованих даних повинні доводитися до відома персоналу, зайнятого проектуванням і наданням послуги);

- проведення консультацій зі всіма зацікавленими підрозділами організації з метою підтвердження їх зобов'язань і здатності виконати вимоги, що стосується якості послуги;

- аналіз даних за наслідками взаємодій з діловими партнерами, звітів про аналіз контрактів, в т.ч. виконання партнерами ділових зобов'язань, втрати, обумовлені недотриманням вимог договорів з боку партнерів;

- аналіз результатів виконання програм взаємодії із споживачами (замовниками) і організаціями по захисту прав споживачів.

Якість продукту (послуги) залежить в першу чергу і більше всього від якості його проектування. Якщо якість не закладена в проєкті, її неможливо досягти в процесі виробництва. Цикл розробки продукту (послуги) починається з оцінювання вимог замовників і закінчується, коли проєктований продукт готовий до запуску у виробництво.

Результати вивчення ринку, проведеного аналізу і узгоджених зобов'язань постачальника, після ухвалення рішення про надання послуги, повинні бути включені в короткий опис послуги. У короткому описі послуги наголошуються потреби споживачів і відповідні можливості організації, що надає послуги, у вигляді сукупності вимог і інструкцій, на підставі яких надається послуга.

Процеси **проєктування** послуги включають розробку на базі її короткого опису технічних умов на послугу, технічних умов на її надання і технічних умов на управління якістю, з відображенням особливостей готельно-ресторанного підприємства (тобто завдань політики і витрат).

Основними процесами системи якості на стадії проєктуванняє:

- аналіз вимог замовника або ринку для досягнення повного розуміння цих вимог. Вимоги замовника або ринку складають основні вхідні дані для проєкту. Ці вимоги повинні бути точно визначені і задокументовані з метою формування бази всієї діяльності, пов'язаної з проєктуванням;

- аналіз вимог замовників щодо характеристик продукції та послуги, які призначені для освоєння і виробництва;

- узгодження з розробником вимог до продукції та послуг і номенклатури показників якості, які встановлюють під час оцінювання якості і сертифікації послуг;

- складання технічного завдання на розробку послуг шляхом переробки вимог замовника або ринку в показники якості, представленні, якщо це можливо, в кількісному виразі;

- планування, підготовку, затвердження, супровід і контроль технічних умов на послугу, технічних умов на надання послуги і технічних умов на управління якістю;

- перший аналіз проєкту – узгодження із замовником і розробником вимог і критеріїв прийому і бракування продукції й послуг, об'єктів і методів контролю й випробувань, виконання вимірювань;

- модифікація проєкту на підставі його аналізу і виготовлення одного або більше дослідницьких зразків;

- випробування і оцінювання дослідницького зразка (зразків), включаючи випробування в робочих умовах, в реальній обстановці;
- другий аналіз проекту – аналіз результатів випробувань розроблених зразків, проведення досліджень експериментальних партій, узгодження з розробником складу нормативно-технічної бази для підготовки і організації виробництва продукції й надання послуги та контролю якості;
- остаточне відпрацювання проектної документації і підготовка повних технічних вимог до готельно-ресторанних послуг;
- перевірку того, що процес надання послуги, в тому вигляді, в якому він реалізований на практиці, відповідає короткому опису технічних вимог до послуги;
- проведення, у разі потреби, зміни технічних умов на послугу, технічних умов на надання послуги і технічних умов на управління якістю за наслідками зворотного зв'язку або з інших причин.

Технічні умови на послугу повинні містити:

- повний і точний виклад послуги, що надається;
- чіткий опис характеристик послуги, які оцінюються споживачем;
- норму прийнятності для кожної характеристики.

Технічні умови на надання послуги повинні містити:

- методики надання послуги, тобто описуються методи, які використовуються в процесі надання послуги;
- чіткий опис характеристик надання послуги, від яких безпосередньо залежить рівень її виконання;
- норми прийнятності для кожної характеристики надання послуги;
- вимоги до ресурсів з детальною вказівкою типів і кількості устаткування і допоміжних засобів, необхідних для виконання послуги відповідно технічним умовам на неї;
- необхідну чисельність і кваліфікацію персоналу.

Під час проектування процесів надання послуг можна користуватися детальними діаграмами процесу надання послуги.

Технічні умови на управління якістю повинні включати:

- ключові види діяльності в рамках кожного процесу, які істотним чином впливають на якість виконання вказаних послуг;
- набір тих характеристик, вимірювання і контроль яких забезпечують якість послуги для кожного з ключових видів діяльності ;
- опис методів оцінювання вибраних характеристик;
- опис способів впливу на ці характеристики або управління ними в заданих межах.

Отже, технічні умови на послугу встановлюють **зміст** послуги, технічні умови на надання послуги встановлюють **засоби і методи** її надання, технічні умови на управління якістю встановлюють **методи оцінювання** характеристик послуги і її надання, а також **управління** ними. Всі три види розробок взаємозв'язані, і в ході всього процесу проектування взаємно узгоджуються.

На стадії **планування і розробки виробничих процесів і процесу надання послуг** основними процесами системи якості є:

- аналіз існуючого рівня організації робіт по забезпеченню якості продукції при виробництві й надання послуг, їх відповідності вимогам сертифікації послуг і систем якості;
- розробка комплексу заходів, направлених на удосконалення рівня організації робіт по забезпеченню якості продукції й послуг;
- розробка з подальшим впровадженням прогресивних технологічних процесів і операцій, засобів і процесів контролю і випробувань, встановлення статусу продукції та послуг за результатами контролю й випробувань;
- планування і затвердження виробничих процесів.

На етапі підготовки виробничих процесів визначається, яку інформацію буде потрібно персоналу для виконання поставлених завдань. Для простих і добре розроблених операцій, а також, коли персонал знає вимоги до якості роботи, може бути достатньо технічних умов. Для гарантії повного розуміння персоналом методу виконання складних і точних операцій складаються і видаються інструкції або технологічні схеми по роботі.

До початку надання послуги необхідно перевірити виконання таких положень:

- послуга узгоджується з вимогами споживачів;
- процес надання послуги повністю відпрацьований;
- забезпечені необхідні ресурси для виконання зобов'язань по послугі, зокрема матеріальні і людські ресурси;
- послуга відповідає чинним стандартам і технічним умовам;
- підготовлена інформація про користування послугою, яка надається споживачам.

Після цього послуга і процеси її надання повинні бути документально затверджені.

Слід періодично проводити процедури перезатвердження послуги, які дозволяють переконатися в тому, що послуга продовжує задовольняти вимоги споживача і відповідає своїм технічним умовам, а також продовжує проявляти резерви підвищення якості надання послуги і управління нею.

Одне з найважливіших завдань підприємства – забезпечити, щоб всі матеріали, які поступають із зовнішніх джерел, цілком відповідали вимогам підприємства, споживача та замовника.

На стадії **матеріально-технічного забезпечення діяльності готельно-ресторанного підприємства** до основних процесів системи якості належать:

- вибір прийнятних постачальників шляхом оцінювання їх можливості задовольняти вимоги до якості виробу, наявність у нього устаткування необхідного технічного рівня і персоналу необхідної кваліфікації, його виробничі можливості і його здатність точно виконувати графіки постачання, його комерційна і фінансова стабільність, а також наявність і ефективність системи якості;

- планування та організація робіт зі входного контролю продукції, яка надходить від постачальників, а також організація взаємодій з постачальниками з якості продукції;
- реєстрація та оцінювання даних про якість купованої продукції, ведення претензійної роботи;
- аналіз даних із претензій до постачальників стосовно виконання договірних зобов'язань щодо технічних характеристик, умов контролю та випробувань, пакування і маркування матеріально-технічних ресурсів;
- визначення вимог до документації і замовлень на постачання матеріально-технічних ресурсів;
- розробка угод (умов договору) з якості матеріально-технічних ресурсів, що постачаються (що купується);
- встановлення, узгодження та фіксація методів перевірки відповідності поставки вимогам готельно-ресторанного комплексу;
- розробка документів з вирішення суперечливих питань з якості купованої продукції;
- періодичний аналіз та затвердження документації з виконання умов договорів на закупівлю.

Складним завданням матеріально-технічного постачання є вибір постачальників. Для цього розробляється ряд заходів.

Перш за все має бути встановлений порядок оцінювання постачальника – на підставі даних про його засоби виробництва, персонал, організацію діяльності та фінанси, можливість постачати продукцію необхідного рівня якості. У разі невідповідності вимогам готельно-ресторанного комплексу обирається інший постачальник. Для нових постачальників проводиться повна перевірка їх можливостей, робиться висновок про стан їх СУЯ.

До процесів системи якості на цій стадії **виробництва продукції харчування, надання готельних і ресторанных послуг** належать:

- планування й організація робіт по управлінню процесами технічного контролю і випробувань продукції й послуг, контролю технології виробництва, технічній діагностиці стану обслуговування, функціонуванню систем забезпечення (енергопостачання, транспорту, комунікацій), стану виробничого середовища;
- контроль стану дотримання вимог нормативної документації;
- контроль виконавчої дисципліни й атестація персоналу;
- проведення технічного контролю, випробувань, технічної діагностики на різних стадіях виробництва продукції й обслуговування;
- систематична перевірка (контроль) стану забезпечення точності і стабільності технологічних процесів і процесів обслуговування, дотримання технологічної дисципліни;
- впровадження сучасних інформаційних технологій профілактики, виявлення дефектів і невідповідностей;

- контроль невідповідної продукції, ізоляції й утилізації продукції неналежної якості, зберігання продукції до завершення процедур контролю і випробувань;

- атестація виробництва, технологічних процесів і робочих місць, у т. ч. їх устаткування й оснащення, обстеження процесів обслуговування, підготовка до сертифікації системи якості;

- впровадження і аналіз ефективності функціонування економічних методів управління якістю при виробництві продукції та надання послуг;

- контроль за діяльністю персоналу, підвищення його кваліфікації, здійснення заходів щодо його стимулювання за забезпечення якості продукції та послуг;

- інформування керівництва і підрозділів про якість продукції та послуг і робіт по забезпеченню якості.

Процеси, якими не управляють, можуть привести до виробництва великої кількості дефектних виробів раніше, ніж це буде виявлено, що викличе значні збитки і порушення графіків виробництва. Дуже важливо, щоб була розроблена ефективна система управління і контролю, яка здатна виявити відхилення в процесі якомога раніше, щоб можна було б застосувати коригувальні дії до того, як буде вироблено велику кількість дефектних виробів або недоліків в обслуговуванні.

Поки відхилення залишаються в заданих межах, процес вважається керованим. Коли відхилення перевищують встановлені межі, процес вважається таким, що вийшов з-під контролю.

Для забезпечення цього ***управління виробничим процесом і обслуговуванням повинне утворювати замкнутий цикл*** і містити:

- контроль процесу для виявлення відхилень;

- аналіз даних, які отримані під час контролю, з метою визначення причин відхилення і необхідних заходів, що коректують;

- інформування оператора процесу про необхідні коригувальні дії;

- регулювання процесу.

На основі аналізу результатів контролю розробляються і вживаються заходи коригувальної дії з метою запобігання появи невідповідностей.

Коригувальні дії часто виконують у два етапи. Перший - полягає в невідкладних заходах по задоволенню потреб споживача, другий - в оцінюванні основної причини невідповідності і плануванні будь-якихось необхідних довгострокових коригувальних дій, що дозволять запобігти повторному прояву виявленого недоліку.

Показником ефективності системи управління є проміжок часу між появою відхилень і виконанням коригувальної дії.

Повинні бути розроблені чіткі інструкції щодо того, коли необхідно зупинити процес і хто повинен це санкціонувати.

Коли виявлено, що процес вийшов з-під контролю, дані по відхиленнях аналізуються спеціально призначеними особами для визначення причини надмірного відхилення і необхідних коригувальних заходів. Коли причина

виявлена, вибирають і застосовують відповідні заходи, що коректують. Потім повторно вивчається вихід процесу. Якщо відхилення залишається за межами допустимого діапазону, аналіз і коректування повторюються, поки процес знову не стане керованим.

При *обслуговуванні* повинно бути оперативне виконання корегувальних дій, тобто система управління повинна бути спроможна реагувати миттєво на відхилення від стандартів обслуговування.

Надання послуги споживачам передбачає:

- дотримання заданих технічних умов на надання послуги;
- контроль за дотриманням технічних умов на послугу;
- коригування процесу при виявленні відхилень.

Управління якістю послуги є невід'ємною частиною процесу надання послуги. Воно включає:

- вимірювання і перевірку ключових видів діяльності в рамках процесу надання послуги з метою уникнення небажаних тенденцій і незадоволення споживачів;
- самоконтроль залученого до надання послуги персоналу як невід'ємна частина вимірювання параметрів процесу;
- остаточне, при безпосередній взаємодії із споживачем, оцінювання послуги, що надається, з метою визначення перспектив щодо її якості.

Оцінка споживачем наданої послуги - це остаточна міра її якості. При оцінюванні виявляються як позитивні, так і негативні відгуки, і їх вірогідний вплив на майбутню діяльність організації. Оцінюючи ступінь задоволеності споживача, основну увагу слід приділити тому, наскільки стислий опис послуги, технічні умови на неї і на її надання, а також процес надання послуги відповідає потребам споживача.

Організація, яка надає послуги, часто вважає, що послуга, яка надається нею, має необхідний рівень, проте споживач може з цим не погоджуватися.

До процесів системи якості на стадії **контролю якості готельно-ресторанних послуг** належать:

- вхідний контроль, випробування і контроль якості сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів в процесах їх зберігання і транспортування;
- контроль параметрів обладнання, інструменту, пристроїв, стану тари і упаковки, систем енергозабезпечення, систем транспортування і виробничого середовища;
- технологічний контроль і нагляд за виробництвом і наданням послуг;
- контроль дотримання технологічної дисципліни (виконання вимог технологічної документації в процесах виробництва й обслуговування);
- метрологічний контроль і нагляд;
- контроль і випробування готової продукції (по встановлених параметрах), реєстрація результатів (оформлення протоколів);

- ідентифікація статусу продукції за результатами контролю і випробувань;
- технічна діагностика стану устаткування;
- систематичний аналіз скарг споживачів щодо надання послуг, міжцехових і зовнішніх рекламацій, причин повернення продукції;
- розробка пропозицій по забезпеченню і підвищенню якості продукції.

Роботи по контролю і випробуванням потрібно задокументувати. При розробці методик контролю необхідно враховувати такі аспекти:

- етапи, на яких застосовуються методики контролю;
- персонал, який виконує методики контролю;
- характеристики, які підлягають контролю;
- тип контролю (вибірковий або суцільний);
- критерії якості продукції й послуг;
- тип інформації, яка підлягає реєстрації, і система ведення реєстраційних записів.

Вхідний контроль не обов'язково передбачає фізичну перевірку виробу.

Рівень вхідного контролю і випробувань залежить від ступеня довіри системі менеджменту якості постачальника (субпідрядника).

Контроль готової продукції - це важлива функція по забезпеченню якості.

Слід практикувати постійне оцінювання функціонування **процесів виконання послуг**. Це дозволяє виявляти резерви поліпшення якості послуг і активно їх реалізовувати. Для проведення такого оцінювання керівництву слід створити і підтримувати в робочому стані інформаційну систему щодо збору і розповсюдження даних зі всіх відповідних джерел, призначити відповідальних за ведіння такої інформаційної системи.

Дані про показники виконання послуги отримують на підставі:

- оцінювання з боку постачальника (з урахуванням управління якістю);
- оцінювання з боку споживача (з урахуванням реакції споживача, його претензій і інформації зворотного зв'язку, який йому необхідний);
- перевірок якості.

Аналіз цих даних дозволить визначити ступінь виконання вимог до послуг і виявити резерви поліпшення якості послуги, а також результативності і ефективності її надання.

Обов'язково повинна бути програма постійного поліпшення якості послуг, а також ефективності і результативності всього циклу виконання послуги, включаючи заходи щодо визначення:

- характеристики, поліпшення якої є найбільш вигідним з погляду як споживача, так і організації, яка надає послуги;
- будь-яких змін у потребах ринку, які вимагатимуть зміни класу послуг, що надаються;

- будь-яких відхилень від встановлених параметрів якості послуги внаслідок неефективності або недостатності закладених в систему якості засобів контролю;
- резервів зниження витрат на поліпшення якості послуг, що надаються.

На цій стадії в певний проміжок часу кожна послуга може мати один з таких статусів проходження контролю:

- послуга не проходила контролю;
- послуга пройшла контроль і прийнята;
- послуга пройшла контроль і відбракована;
- послуга пройшла контроль і вважається не прийнятною, але може бути виправлена і надана після отримання на це санкції уповноваженої особи.

Послуги з різним статусом проходження контролю повинні ідентифікуватися.

Інструкції по контролю і випробуванням повинні охоплювати:

- характеристики, які підлягають перевірці;
- устаткування і прилади, використовувані для контролю і випробувань;
- методику перевірки;
- документацію з висновками, зробленими після перевірки процесу;
- інструкції персоналу, який виконує перевірку на відповідність;
- перелік персоналу, якому надаються результати перевірки.

Стадія просування і продажу (збуту) послуг на ринку включає сукупність заходів по рекламі й популяризації готельно-ресторанних послуг підприємства безпосередньо споживачу шляхом вибраних у відповідності з сегментом певних рекламних носіїв. Це можуть бути газети та журнали, радіо, телебачення та засоби Інтернету, вивіски в громадському транспорті та розтяжки у метро й на вулицях, різні плакати та ін.

Підприємство визначає свої можливості на ринку: локальному, регіональному, національному, міжнародному. І у відповідності зі своєю стратегією через роботу з юридичними та фізичними особами проводить політику по просуванню на ринки. Підприємство повинно уважно відслідковувати доцільність вкладу коштів в окремі види реклами, обирає різні види стимулювання як агенцій, так і приватних осіб.

Продажу готельно-ресторанних послуг сприяє наявність марки підприємства – назва, знак, символ для розпізнавання особливостей надання послуги й залучення споживачів послуги. Щоб створити позитивну репутацію у споживачів про товарну марку послуги, спеціалісти повинні забезпечити максимальний збіг уявлення товару з його функціонально-споживчими властивостями. Поряд з вищевказаним, для розширення збуту готельно-ресторанних послуг деякі підприємства впроваджують систему гарантій якості своїх послуг.

До процесів системи якості на стадії збуту і продажу продукції й послуг також належать:

- підготовка і узгодження договорів на продаж продукції в частині вимог до збереження її якості, умов технічного прийому і контролю продукції, санкцій за неналежну якість;
- контроль за виконанням технічних умов відправлення, доставки і отримання продукції;
- здійснення взаємодії із споживачем продукції й послуг і підготовка пропозицій по задоволенню їх зауважень;
- реєстрація і збереження даних про якість готельно-ресторанних послуг.

5.4.4 Вимірювання, аналізування та поліпшення

Організація повинна планувати та впроваджувати процеси моніторингу, вимірювань, аналізування та поліпшення. Дані вимірювань важливі для прийняття обґрунтованих рішень. Найвище керівництво повинне забезпечувати ефективно та результативно вимірювання, збирання та затвердження даних, необхідних для забезпечення діяльності організації і задоволення зацікавлених сторін.

Організація повинна постійно здійснювати моніторинг дій щодо поліпшення її показників і реєструвати їх впровадження, тим самим одержуючи дані для подальшого поліпшення.

Результати аналізування даних діяльності з поліпшення є одним із входів аналізування з боку керівництва, що дає інформацію для поліпшення показників діяльності організації.

Вимірювання, аналізування та поліпшення передбачають що:

- дані вимірювань перетворюються на корисні для організації інформацію та знання;
- застосовуються для встановлення організацією необхідних пріоритетів;
- зіставне оцінювання (бенчмаркінг) окремих процесів застосовуються як один із засобів поліпшення результативності та ефективності процесів;
- вимірювання задоволеності замовника має першочергове значення для оцінювання діяльності організації;
- поширення одержаної інформації про вимірювання є важливим для організації і підставою для поліпшення показників її діяльності і залучення зацікавлених сторін; цю інформацію постійно актуалізують, а її призначення чітко визначають;
- моніторинг та аналізування даних про показники процесів і продукції можуть бути корисними й тоді, коли цих показників уже досягнуто, для того, щоб краще зрозуміти природу досліджуваної характеристики;
- слід передбачати періодичне самооцінювання, яке дасть змогу оцінювати досконалість системи управління якістю, рівень досягнутих

організацією показників, а також визначати можливості для поліпшення показників.

Діяльність з моніторингу, вимірювань, аналізування та поліпшення повинна містити визначення застосовних методів.

5.4.5 Впровадження системи управління якістю

До впровадження розробленого комплексу документації проводиться навчання персоналу підприємства, що стосується функціонування системи управління якістю продукції й послуг, тобто як виконуються на практиці функції й завдання системи всіма її учасниками: від керівництва до рядового виконавця.

Тут треба зазначити, що однією з причин, що перешкоджає широкому впровадженню СУЯ, є «відірваність» управління якістю від загального менеджменту підприємства. Не всі керівники підприємств усвідомили істину, що якість роботи підприємства, його інвестиційна привабливість, його положення на ринку прямо залежать від якості управління.

Основна причина невизнання важливості проблеми якості й впровадження СУЯ – низький рівень загального менеджменту в організаціях, які найчастіше працюють в умовах нестабільного зовнішнього оточення. Багато хто з них перебувають у стані латентної (прихованої) кризи, і їхні цілі далекі від проблем якості.

Іншою причиною низької результативності СУЯ є не обов'язковість і низька дисципліна персоналу. Як наслідок: велика кількість регламентуючих документів, що адміністративно змушують персонал виконувати свої обов'язки, і відсутність умов роботи «на довірі», що могло б різко зменшити кількість документів.

Не завжди керівники організацій всупереч вимогам п'ятого розділу стандарту ISO 9001:2000 (відповідальність керівництва) звертають увагу на вміння застосовувати навіть розроблену СУЯ для досягнення цілей якості. Незнання принципів менеджменту якості, некваліфіковане консультування, небажання серйозно підійти до проблеми якості в організації або прагнення перекласти рішення питань якості на зовнішніх розроблювачів, які недосвідчені в предметній області діяльності організації, приводять до невдач, які можуть бути ідентифіковані як «типові».

Часто все починається з того, що неправильно визначені цілі якості: вони підмінені загальними цілями організації. Фактично дерево цілей організації не містить цілей з якості. Наслідком є те, що не може бути сформульована політика організації в області якості, що є супідрядною цілям. Якщо немає цілей з якості, то процеси життєвого циклу організації «відірвані» від вимог якості. Як і в минулі часи, коли СУЯ була відсутня, вирішуються інженерні проблеми забезпечення якості, що концентрують свою увагу на якості інфраструктури, якості контролю продукції, якості робочої сили. Якість самої роботи залишається поза колом проблем якості.

Для власника організації наявність сертифіката відповідності СУЯ є візитною карткою у великий бізнес, що підтверджує доцільність інвестування в його розвиток. Не менш важлива економічна стабільність результатів для сертифікованих організацій.

До речі, керівники успішних організацій не можуть уявити собі менеджмент, у якому вирішальну роль не грав би менеджмент якості. Це особливо важливо на сучасному рівні розвитку економічних систем (у так званій «новій економіці»), для яких характерні:

- високий ступінь конкуренції й поступовий перехід до нецінової конкуренції з її першочерговою орієнтацією на якість;
- зростаючі вимоги споживачів до ринкових продуктів.

При впровадженні СУЯ на підприємстві створюється служба внутрішнього аудиту, вводяться в дію документи СУЯ, здійснюється перевірка дотримання вимог документів, тобто перевіряється функціонування системи якості. При цьому перевіряється:

- чи всі етапи надання послуг охоплені впливом системи якості;
- чи досить передбачено в системі функцій для забезпечення якості послуг;
- чи визначені виконавці всіх функцій системи якості;
- чи є всі необхідні методи робіт і чи оформлені вони документально;
- чи виконуються функції на робочих місцях;
- чи потребують коректування структура, функції й документація системи якості.

За результатами перевірок, як правило, проводиться коректування системи, для того щоб усунути виявлені недоліки для забезпечення її чіткого функціонування.

5.5 Основні методи визначення якості продукції та послуг

5.5.1. Загальна характеристика показників якості послуг готельного та ресторанного господарства

Послуга – це результат праці обслуговуючого персоналу на підприємствах готельного і ресторанного господарства. Кулінарна продукція виступає як упередметнений результат продуктивної діяльності виробничого персоналу підприємства ресторанного господарства. Послуги, надані споживачам, не можна накопичувати і зберігати, тому їхнє споживання можливе тільки в процесі функціонування. Виробництво послуг практично завжди збігається з їх споживанням. Надаючи послугу, її виробник вступає в безпосередній контакт зі споживачем, а послуга вважається визнаною вже в момент надходження замовлення.

Поняття «якість послуг» і «якість обслуговування» мають неоднакове значення, тому що обслуговування – це процес, а послуга – результат цього процесу. Послуга виступає закономірним наслідком процесу обслуговування.

Тоді якість послуг, як якість кінцевих результатів праці у формі діяльності, залежить від якості обслуговування (як причина і наслідок). Відповідно до вищезгаданих аргументів, не слід змішувати категорії «якість продукції», «якість обслуговування» і «якість послуг».

Таким чином, якість послуг підприємств ресторанного господарства – це сукупність корисних властивостей кінцевих результатів праці у виді діяльності, призначених для задоволення індивідуальних потреб людини в харчуванні. Тому для цих підприємств якість їх діяльності складається з якості продукції (кулінарної), якості обслуговування та якості послуг. А для готелів – з якості обслуговування і якості послуг.

Стосовно до якості продуктів праці на підприємствах готельного і ресторанного сектора запропоновані такі форми якості: проектна, потенційна, дійсна (споживча) і реалізована якість.

У проектній якості враховуються параметри і властивості, рівень яких максимально відбиває запити споживачів. Ця форма припускає чисто теоретичні висновки про планований рівень якості послуг стосовно до конкретних специфічних особливостей регіону і бажанням споживачів, що будуть запропоновані незабаром, і розрахунку їхньої передбачуваної ефективності.

Потенційна якість фіксує реальні умови і можливості підприємства харчування надати послуги цілком визначеного рівня.

Потенційна (очікувана) якість закладає основу непрямої й безпосередньої оцінки якості клієнтом. Побічно потенціал послуг пізнається споживачем за допомогою носіїв рекламної інформації, з мережі Інтернет, усіляких буклетів (проспектів).

За результатами анкетних опитувань респондентів можна одержати рівні реалізованої і споживчої якості послуг. У першому випадку споживач оцінює кінцевий результат праці обслуговуючого персоналу; у другому – висловлює свої припущення про якісний зміст тієї послуги або комплексу послуг, яке б задовольнило в даний момент або в найближчому майбутньому його потреби.

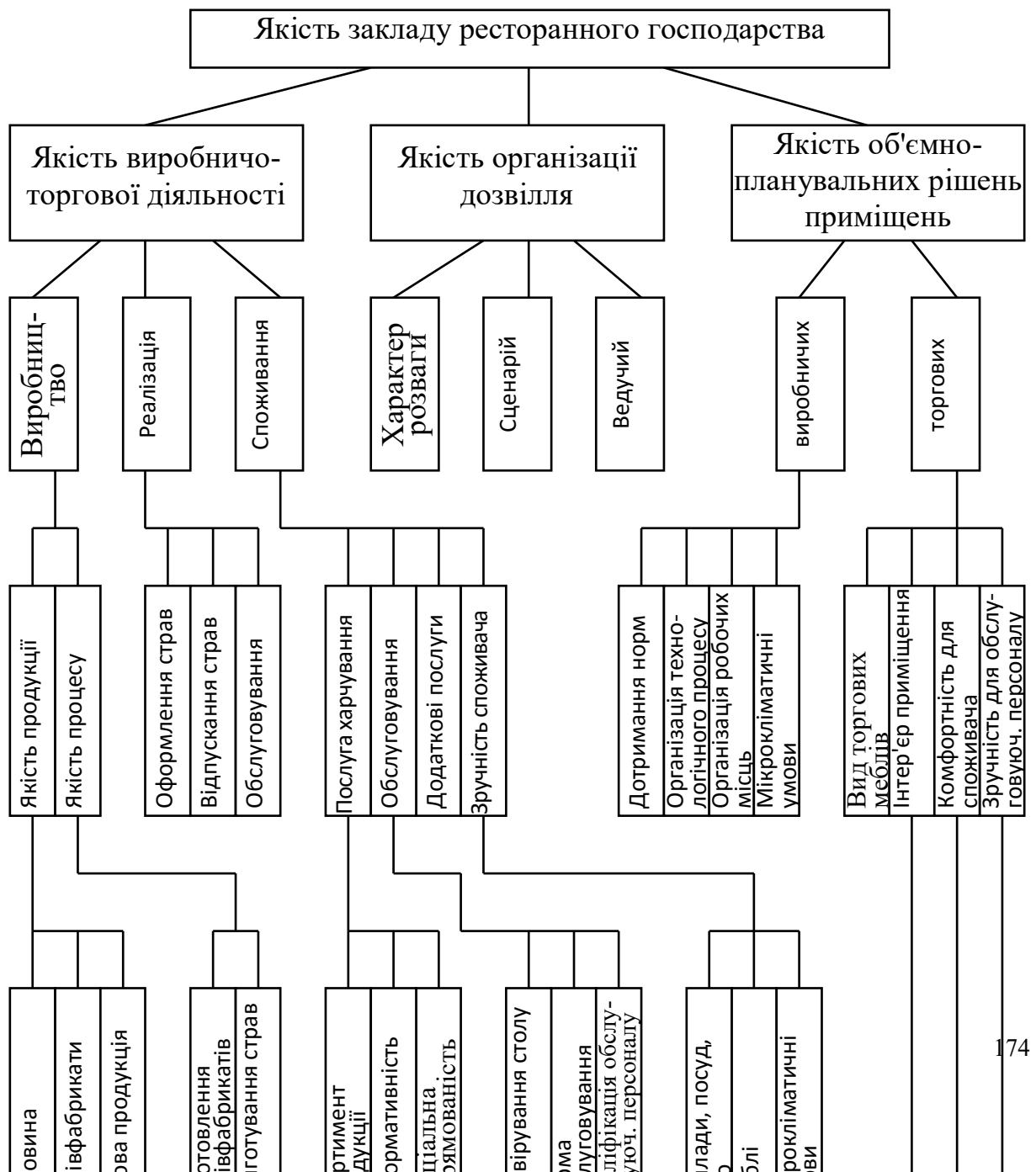
В умовах ринку значну увагу слід приділятися споживчим оцінкам якості послуг.

Найбільш вагомими складовими споживчої якості такі показники: зручність розташування підприємства і маршруту руху до нього; режим роботи підприємства; естетичне оформлення приміщень; санітарно-гігієнічні умови; тривалість обслуговування; професійна майстерність і культури поведінки обслуговуючого персоналу.

Оскільки вимоги до якості в умовах ринку визначаються переважно споживачем, а його вимоги до якості послуг постійно змінюються, то не може існувати таке поняття, як постійний рівень якості послуг. Підвищення якості повинне йти поступально і безупинно.

ДСТУ 4281:2004 дає визначення **підприємству ресторанного господарства** як організаційно-структурна одиниця, що при здійсненні

виробничо-торговельної діяльності виготовляє і(або) доготовляє, продає й організує споживання продукції власного виробництва і покупних товарів, може організовувати дозвілля споживачів. Підприємство має спеціально обладнані приміщення, що розміщуються в окремому будинку або в будівлях готелів, виробничих підприємств, установ, навчальних, лікувальних, оздоровчих, культурних закладів, на транспорті. Виходячи з цього, на рисунку представлена ієрархічна структура якості підприємства ресторанного господарства.



Основним типом підприємств, що надають послуги харчування при готельних комплексах, є *ресторан та бар*.

Послуги харчування ресторану є послугою з виготовлення, реалізації і організації споживання широкого асортименту страв і виробів складного виготовлення всіх основних груп з різних видів сировини, купувальних товарів і винно-горілчаних виробів, що надається кваліфікованим виробничим і обслуговуючим персоналом в умовах підвищеного рівня комфорту і матеріально-технічного оснащення, у поєднанні з організацією дозвілля. Послуги харчування бару є послугою з виготовлення і реалізації широкого асортименту напоїв, закусок, кондитерських виробів, купувальних товарів, по створенню умов для їх споживання у барній стійці або в залі.

Послуги харчування можна характеризувати як *повносервісні та спеціалізовані*. Характерними рисами повносервісних послуг є широкий вибір страв, особливо порціонних (не менш ніж 15), традиції французької або італійської кулінарії, високий рівень обслуговування офіціантів.

До категорії спеціалізованих послуг харчування віднесено сегмент: швидкого обслуговування у формі шведського столу, національний сервіс, кухня з обмеженим вузьким асортиментом страв нескладного приготування. Особливе місце при наданні послуг харчування у готельних комплексах займають ресторани національного напрямку, оскільки однією з задач готельно-ресторанних комплексів є задоволення потреб у харчуванні людей з різних країн світу, де традиції національних кухонь набувають особливого значення.

Серед традиційних послуг харчування у готельних закладах в окрему групу виділяють послуги надання *дієтичного харчування*.

Після ресторану найбільш поширеним типом підприємства харчування у готелях є бар. Послуги харчування, які надають бари підприємств гостинності, класифікуються *за місцем розташування* у готелі. За цим критерієм можна виділити: вестибюльний бар, ресторанный бар, допоміжний бар (виконує функцію поверхневого буфету), бенкетний бар, бар для басейну (курортні готелі, що спеціалізуються на обслуговуванні конференцій, часто організовують у барі біля басейну тематичні вечорниці). Особливо популярні

послуги харчування у спортивних барах при готельних комплексах, міні-бар (маленький холодильник у гостевих кімнатах для зручності клієнтів щодо споживання будь-яких напоїв у будь-який час).

Багато ресторанів при готелях, які доступні для загального користування, пропонують інноваційні послуги в продовольчому постачанні (сервісу-вечірки, доставка харчування на корпоративне святкування). Служба харчування готелю може спеціалізуватися по організаційній і функціональній орієнтації (кейтеринг готельної справи й ресторанів, гастрономія дозвілля й т.д.).

Крім властивої функції харчування, ресторан виконує й розважальну функцію. Послуги з перевагою розважального характеру надаються в певний проміжок часу й орієнтовані на певний процес.

Якість ресторанних послуг складається з якості продукції й якості сервісу, орієнтованого на клієнта ресторану і його потреби.

Якість кулінарної продукції в першу чергу повинна забезпечуватись за допомогою показників, значення яких передбачені технічними умовами. Показники розділені на три групи: фізико-хімічні, органолептичні і мікробіологічні показники, які утворені сукупністю простих показників якості. Якість продукції закладається при розробці, забезпечується при виробництві і реалізується при споживанні. Якість ресторанної продукції буде враховувати властивості сировини, особливості енергетичного впливу на сировину й умови технологічного процесу. А якість її визначається як ступінь відповідності вимогам НД і вимогам (уявленням, очікуванням) споживачів – гостей ресторану.

5.6 Базові статистичні методи контролю якості

Статистичні методи допомагають виміряти, описати, проаналізувати і змодельовати подібну змінність навіть при наявності обмеженого обсягу даних, сформулювати краще розуміння природи, термінів і причин змінності, а надалі – при вирішенні і навіть попередженні проблем, пов'язаних зі змінністю.

Сучасні стандарти (ДСТУ ISO 9000) визначають застосування статистичних методів як самостійного елементу системи якості підприємств. У практиці накопичений великий досвід використання методів статистичного контролю і регулювання якості продукції і технологічних процесів.

Основний інструментарій контролю якості продукції на підприємстві складається із семи базових (елементарних) методів контролю якості.

До них належать:

- 1) контрольний листок;
- 2) гістограма;
- 3) діаграма розсіювання (розкиду);
- 4) діаграма розшарування;
- 5) діаграма Ісікави;
- 6) метод контрольних карт;

7) діаграма Парето.

1. Контрольний листок – це інструмент для збору й первинної обробки даних у необхідний формат. Форма листка повинна бути простою, зрозумілою без додаткових коментарів, орієнтованою на процес. Це паперовий бланк, на якому заздалегідь надруковані параметри, що контролюються, відповідно до яких можна заносити експериментальні дані за допомогою позначок чи простих символів.

2. Гістограма – це графік, призначений для узагальнення цифрових даних. Вона використовується для показу характеру мінливості об'єкта (наприклад, показника якості продукції й послуги).

3. Діаграма розкиду (розсіювання) використовується для виявлення й демонстрації залежностей між двома зв'язаними наборами даних (X, Y) і для підтвердження передбачуваних залежностей між ними.

Діаграма розкиду показує пари як скупчення точок з координатами (X, Y).

4. Діаграми (розшарування) стратифікації застосовуються для поділу групи факторів на окремі підгрупи відповідно до їх особливостей. Стратифікація – процес поділу групи на дві й більше підгрупи відповідно до заданого фактора. Розшарування даних дуже корисно.

5. Причинно-наслідкова діаграма (діаграма Ісікави). Була розроблена професором К. Ісікава ще в 1943 році.

Причинно-наслідкова діаграма застосовується для дослідження й демонстрації зв'язку між даним явищем (наприклад, відхиленнями характеристик якості) і його потенційними причинами. Діаграми причинно-наслідкових зв'язків корисні для усунення причин появи проблем, встановлення зв'язків між проблемою (звичайно мова йде про якісні характеристики, що не відповідають вимогам споживача) і факторами, що впливають на неї. Проблема називається «дефектом», а фактори – «причинами». При аналізі цих факторів виявляються первинні, вторинні, а може бути, і третинні причини, що приводять до дефектів і підлягають усуненню.

6. Контрольні карти застосовуються для спостереження за динамікою зміни контрольованого параметра.

Метод контрольних карт дозволяє відстежувати стан процесу в часі і впливати на нього до того, як він вийде з-під контролю, дозволяє попереджати відхилення від вимог, що пред'являються до процесу.

7. Діаграма Парето призначена для визначення найбільш важливих проблем з метою концентрації на них уваги й пріоритетного розподілу ресурсів для їхнього рішення. Вона допомагає встановити головні чинники причин браку, з яких потрібно починати діяти.

Діаграма Парето являє собою просте графічне подання факторів по ступені важливості від найбільш до найменш частих. Діаграма Парето заснована на принципі Парето, з якого виходить, що часто лише невелика кількість факторів робить основний вплив. При розмежуванні найбільш

важливих і найменш важливих факторів з'являється можливість досягти найбільше поліпшення якості з найменшим зусиллям.

5.7 Кваліметричні методи

Кваліметрія - наука про вимірювання якості об'єктів. При розробці методичних питань комплексної оцінки якості об'єкту по комплексу (сукупності) показників виходять із загальних принципів кваліметрії:

• окремі властивості об'єкту (продукції, послуг) складають ієрархічну структуру її якості; властивості і-го рівня визначаються відповідними властивостями (i+1) -го рівня (i = 0, 1, 2, 3..., n);

• властивості шляхом вимірювання або обчислення отримують чисельні характеристики - абсолютні показники (P_{ij});

• вимірювання окремих властивостей або самої якості в цілому зрештою повинне завершуватися обчисленням відносного показника (оцінки) якості $K_{ij} = f(P_{ij}, P_{ij\text{ баз}})$, де P_{ij баз} - базовий показник, прийнятий за початковий при порівняльних оцінках якості;

• кожна властивість якості визначається двома параметрами: відносним показником K_{ij} і коефіцієнтом вагомості m_{ij}. Коефіцієнт вагомості показника є кількісною характеристикою його значущості серед інших показників при комплексній оцінці якості;

• сума коефіцієнтів вагомості в межах кожної групи показників, а також сума коефіцієнтів вагомості всіх виділених груп показників якості виробу приймається рівною одиниці.

Комплексна оцінка якості розраховується в певній послідовності, тобто по певному алгоритму.

Алгоритм комплексної оцінки якості включає наступні основні етапи.

1. Складання ієрархічної структури властивостей об'єкту, необхідних і достатніх для оцінки його якості. На найнижчому ієрархічному рівні звичайно вказуються прості властивості.

2. Вимірювання простих властивостей (визначення значень одиничних показників якості P_{ij}).

3. Вибір базових показників для порівняння (P_{ij баз}).

4. Визначення виду залежності між показниками P_{ij} простих властивостей, їх базових значень P_{ij баз} і оцінками K_{ij}.

5. Обчислення оцінок одиничних показників K_{ij}.

6. Визначення способу знаходження вагомості одиничних m_{ij} і групових показників M_j;

7. Вибір методу зведення воедино оцінок окремих показників K_{ij} для отримання комплексної оцінки якості.

8. Обчислення комплексної оцінки якості K_о.

9. Аналіз отриманих результатів і прийняття рішення.

Питання для самоконтролю:

-
-
1. Які чинники впливають на формування якості на стадії проектування продукції (послуги), в процесі виготовлення?
 2. У чому переваги диференціального методу оцінки рівня якості?
 3. У чому переваги комплексного методу оцінки рівня якості?
 4. Викладіть основні принципи кваліметрії.
 5. У чому полягає сучасний підхід до управління якістю?
 6. На яких принципах базуються міжнародні стандарти серії 9000?
 7. Назвіть найбільш поширені статистичні методи оцінки якості виробничого процесу.
 8. Яка документація необхідна для функціонування СУЯ П?
 9. Які основні процеси СУЯП виконуються на стадії виробництва продукції?
 10. Які основні процеси СУЯП виконуються на стадії контролю?

Тестові завдання:

1. Конкурентоспроможність продукції - це

- A. можливість продажу
- B. належна її якість
- C. комплекс споживацьких і вартісних характеристик, які визначають її успіх на ринку
- D. атрибут ринкової економіки

2. Якість продукту - це

- A. важливий інструмент в боротьбі за ринки
- B. сукупність властивостей, що відрізняє її від іншої
- C. сукупність характеристик, що стосується його здатності задовольняти встановлені і передбачувані потреби
- D. найбільш істотна складова конкурентоспроможності

3. Основні фактори, що впливають на якість продукції

- A. політичні, соціальні, правові, організаційні
- B. екологічні, правові, економічні, культурні
- C. технічні, організаційні, економічні, суб'єктивні
- D. демографічні, культурні, правові, політичні

4. Якість продукції – це

- A. Властивості продукції, що відповідають її призначенню
- B. Сукупність характеристик продукції, що стосується її здатності задовольняти встановлені й передбачені потреби
- C. Сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність до подальшої обробки, безпеку для здоров'я споживачів

D. Сукупність характеристик продукції, що стосується її здатності задовольняти встановлені і передбачені потреби споживача

5. Стандарти серії 9000 та 14000 розроблені

- A. IEC (Міжнародна електротехнічна комісія)
- B. ISO (Міжнародна організація зі стандартизації)
- C. МДР (Міждержавна рада зі стандартизації, метрології та сертифікації)
- D. CEN (Європейський комітет зі стандартизації)

6. Продукція

- A. сукупність взаємозв'язаних ресурсів і діяльності, яка перетворить вхідні елементи в ті, що виходять
- B. те, що може бути індивідуально описане і розглянуте
- C. результат діяльності або процесів
- D. всі відповіді вірні

7. Управління якістю продукції здійснюється через

- A. політику в області якості; інформацію про якість продукції, потреби ринку і науково-технічний прогрес
- B. планування якості
- C. розробку коригувальних дій
- D. всі відповіді вірні

8. Послуга

- A. результат безпосередньої взаємодії постачальника і споживача і внутрішньої діяльності постачальника по задоволенню потреб споживача
- B. сукупність страв, кулінарних виробів і кулінарних напівфабрикатів
- C. результат діяльності або процесів
- D. всі відповіді вірні

9. Державна підтримка виробників товарів та послуг полягає у

- A. прийнятті Законів та Указів
- B. вступі до СОТ
- C. введенні обов'язкової сертифікації товарів і послуг
- D. матеріальному стимулюванні впровадження і сертифікації систем управління якістю

10. До державної організації належить:

- A. Українська асоціація якості (УАЯ)
- B. Український Міжнародний фонд якості (УМФЯ)
- C. Український інститут якості (УІЯ)
- D. Українське товариство якості (УТЯ)

11. Види документації системи управління якістю продукції та послуг

- A. настанови з якості; процедури; методики; протоколи з якості
- B. настанови з якості; політика у сфері якості; методики; протоколи з якості
- C. настанови з якості; політика у сфері якості; методики; інструкції
- D. настанови з якості; політика у сфері якості; протоколи з якості

12. Настанови з якості

- A. документ, що висловлює політику в області якості і описує систему якості організації
- B. заходи, що приймаються всюди в організації з метою підвищення ефективності і результативності діяльності і процесів для отримання вигоди як для організації, так і для її споживачів
- C. офіційна оцінка вищим керівництвом стану системи якості і її відповідність політиці в області якості і цілям
- D. не має вірної відповіді

13. Технічні умови

- A. документ, що висловлює політику в області якості і описує систему якості організації
- B. документ, що встановлює вимоги
- C. документ, що надає об'єктивний доказ про виконану роботу або досягнуті результати
- D. не має вірної відповіді

14. Протокол

- A. документ, що висловлює політику в області якості і описує систему якості організації
- B. документ, що встановлює вимоги
- C. документ, що надає об'єктивний доказ про виконану роботу або досягнуті результати
- D. не має вірної відповіді

15. Процеси та елементи системи якості закладу повинні періодично контролюватися

- A. незалежними організаціями або персоналом
- B. санепідемстанцією
- C. лише персоналом закладу
- D. всі відповіді вірні

Список використаних джерел

- 1. Топольник В.Г. Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. / В.Г. Топольник. Львів: Магнолія-2006, 2012. 328 с.

2. Топольник В.Г. Управління якістю продукції і послуг ресторанного госпо-дарства: навч. посіб. / В.Г. Топольник. Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. 182 с.
3. Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посібник / О.Ю. Давидова, І.М. Писаревський, Р.С. Ладиженська. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХМАМГ, 2012. 414 с.
4. Ильенкова С.Д. Управление качеством: учебн. пособие / И.Д. Ильенкова, В.С. Мхитарян и др. М.: Юнити Дана, 2004. 126 с.
5. Кириченко Л.С. Основи стандартизації, метрології, управління якістю: навч. посібник / Л.С. Кириченко, П.В. Мережко. К.: КНТЕУ, 2001. 128 с.
6. Мережко Н.В. Управління якістю: підруч. для вищ. навч. закл. /Н.В. Мережко, В.В. Осієвська, Н.С. Ясинська. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 216 с.
7. Методи контролю якості харчової продукції : навч. посіб. для студ. ВНЗ / О. І. Черевко, Л. М. Крайнюк, Л. О. Касілова, Л. Р. Димитрієвич, Ж. А. Крутовий; ред.: Л. М. Крайнюк. Суми: Університетська книга, 2012. 511 с.
8. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 22.07.2014 № 1602–VII» [Електронний ресурс] // Офіційний вісник України. – 2014. – № 19. – Ст. 98. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80>.
9. Агєєв Є.Я. Управління якістю: навч.-метод. посіб. / Є. Я. Агєєв. Львів: Новий Світ-2000, 2017 р. 240 с.
10. Лойко Д.П. Управління якістю: навч. посіб./ Д. П. Лойко, О. В. Вотченікова, О. П. Удовіченко, М. А. Котляр. 2-ге вид. Львів: Магнолія-2006, 2015 р. 336 с.
11. Шаповал М.Л. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації / М.Л Шаповал. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2012. 174 с.

РОЗДІЛ 6

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Основні питання

6.1 Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств.

6.2 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

6.3 Ключові компетенції підприємств готельно-ресторанного бізнесу та їх формування.

6.1 Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств

В умовах посилення конкурентної боротьби для кожного підприємства на перший план виходить завдання збереження та підвищення власної конкурентоспроможності.

Дедалі більше підприємств орієнтується досягнення перемоги у конкуренції і домагається намічених цілей у результаті постійних зусиль менеджменту реалізації ефективної конкурентної стратегії розвитку.

У контексті світових кризових явищ проблема формування сталої конкурентоспроможності набула особливої актуальності через підвищення мінливості зовнішнього середовища та недостатню науково-методичну розробленість багатьох аспектів формування та реалізації конкурентних переваг підприємств. Проблема управління конкурентоспроможністю підприємств актуальна і практично з огляду на далеко не повного володіння керівництвом підприємств сучасними методами оцінки конкурентоспроможності та механізмами розробки конкурентостійких стратегій [1].

У сучасних умовах на ринку України застосування підприємствами тих чи інших стратегічних альтернатив щодо моделі конкурентної поведінки відбувається в більшості випадків інтуїтивно, без фундаментального теоретичного підґрунтя та ретельного стратегічного аналізу.

Тому ефективна діяльність та подальший розвиток вітчизняних підприємств неможливі без процесу науково-обґрунтованих заходів з розробки та реалізації механізму управління конкурентоспроможністю,

спрямованого на підвищення стійкості, збереження існуючих та досягнення нових конкурентних переваг, забезпечення сталості конкурентних позицій суб'єктів господарювання за рахунок постійного балансування їх потенціалу з вимогами середовища [2].

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 [3].

Вивчення особливостей досягнення конкурентоспроможності підприємствами 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.

Вперше А. Сміт у роботі «Дослідження багатства народів» спробував внести ясність у визначення конкуренції. Він писав про те, що «конкуренція зараз же почнеться серед покупців, якщо відбудеться скорочення пропозиції, що спричинить підвищення цін», але коли пропозиція занадто велика, ціна буде падати тим нижче, чим більша конкуренція між продавцями, «або, дивлячись по тому, наскільки виявиться їм швидше збути цей товар».

А. Сміт ототожнював конкуренцію з «чесним суперництвом між продавцями за вигідніші умови продажу своїх товарів», з «невидимою рукою» ринку — ринковими цінами, що формуються під впливом конкурентних сил. Сутність конкуренції, на думку А. Сміта, є сукупністю взаємозалежних спроб продавців встановити контроль над ринком у довгостроковій перспективі. Отже, конкуренція — це процес на нову силу і

спосіб досягнення нової рівноваги, сутністю якого є боротьба конкурентів за відносні переваги[1].

Управління конкурентоспроможністю підприємства – «діяльність, спрямована на формування управлінських рішень, які, у свою чергу, мають бути спрямовані на протистояння різноманітним зовнішнім впливам та досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних цілей»

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.

Неокласичний варіант поведінкового тлумачення конкуренції пов'язує її з боротьбою за рідкісні економічні блага й, звичайно, за гроші споживача, на які їх можна придбати. Логіка цього підходу наступна: більшість благ (товарів, послуг, ресурсів) є рідкісними в тому розумінні, що їх кількість є меншою, ніж потенційна потреба суспільства. Тому власники благ мають можливість розподіляти їх, керуючись своєю вигодою. Вони висувають свої умови або критерії (необхідний рівень цін, якості й т. п.) і залежно від виконання цих умов вирішують, кому надати блага, а кому ні. «Конкуренція – це прагнення якомога краще задовольнити критерії доступу до рідких благ», – вважає американський економіст П. Хейне[2].

Досліджуючи сутність поняття управління конкурентоспроможністю підприємства, необхідно зазначити, що є група науковців, які розглядає це поняття з точки зору функцій управління, менеджменту, інша – з точки зору сукупності певних дій та способів впливу, третя група як процес управління [4].

Важливою передумовою ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності є визначення сукупності факторів, які безпосередньо впливають на стан конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що в економічній літературі найбільш поширеною є класифікація факторів на зовнішні та внутрішні. Виокремлення таких факторів є логічним, тому що для успішного управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно враховувати не тільки ті процеси та перетворення, які безпосередньо відбуваються на підприємстві, але й динаміку змін, які пов'язані із зовнішнім середовищем.

Основні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства, наведено у табл.6.1.

Таблиця 6.1 - Фактори впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства

| Внутрішні фактори | Зовнішні фактори |
|--|--|
| Ресурсний потенціал (основні фонди, сировинні ресурси, людський капітал). | Правове середовище (гармонійність законодавчої бази, дієвість нормативно-правових актів). |
| Фінансові можливості (доступ до фінансових ресурсів, співвідношення власних та позичених коштів). | Державна політика (стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни, участь країни у світових інтеграційних процесах) |
| Маркетингові дослідження (ступінь задоволення потреб споживачів, ємність ринку). | Ресурсний потенціал (забезпечення країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження). |
| Система постачання (надійність поставок, дотримання строків). | Товарні ринки (стандартизація продукції, сертифікація продукції, позиція лідерів, потреби споживачів). |
| Місцезнаходження суб'єкта господарювання (інфраструктура, доступність сировини, наближення до постачальників). | Економічні умови (рівень розвитку господарства, стан оподаткування, інвестиційна привабливість країни, рівень заробітної плати). |
| Збутова діяльність (налагоджені канали розподілу, рівень витрат на збут). | Ринкова інфраструктура (рівень інформаційних комунікацій, стан банківського і страхового обслуговування). |
| Організаційна структура (ефективність управління; відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства). | Соціальні умови (рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, культурний рівень розвитку суспільства) |

Виходячи з таблиці 6.1 слід зауважити, що внутрішні фактори – це такі, вплив яких на конкурентоспроможність повністю або частково залежить від самого підприємства, тобто ті, які перебувають в нього під контролем. У свою чергу зовнішні фактори – це ті, які не залежать безпосередньо від діяльності підприємства і являють собою сукупність економічних, соціальних та природних умов, національних і міждержавних структур, а також інших зовнішніх умов, які діють у глобальному оточенні та впливають на діяльність суб'єкта господарювання [5].

Враховуючи вищезазначене, доцільним буде запропонувати механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності, який передбачає такі етапи:

1. Проведення аналізу конкурентних сил, які впливають на підприємство.

2. Побудову логічної концепції з управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності.

3. Здійснення оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку.

4. Реалізацію заходів із підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах нестабільності. [5]

Методика для аналізу конкуренції у галузі та вироблення стратегії бізнесу, розроблена Майклом Портером у Гарвардській школі бізнесу у 1979 році.

Інтегрована схема п'яти сил Портера (рис. 6.1) включає:

1. Аналіз дії субституційних та комплементарних послуг;
2. Аналіз загрози появи нових гравців;
3. Аналіз ринкової влади постачальників;
4. Аналіз ринкової влади споживачів;
5. Аналіз рівня конкурентної боротьби

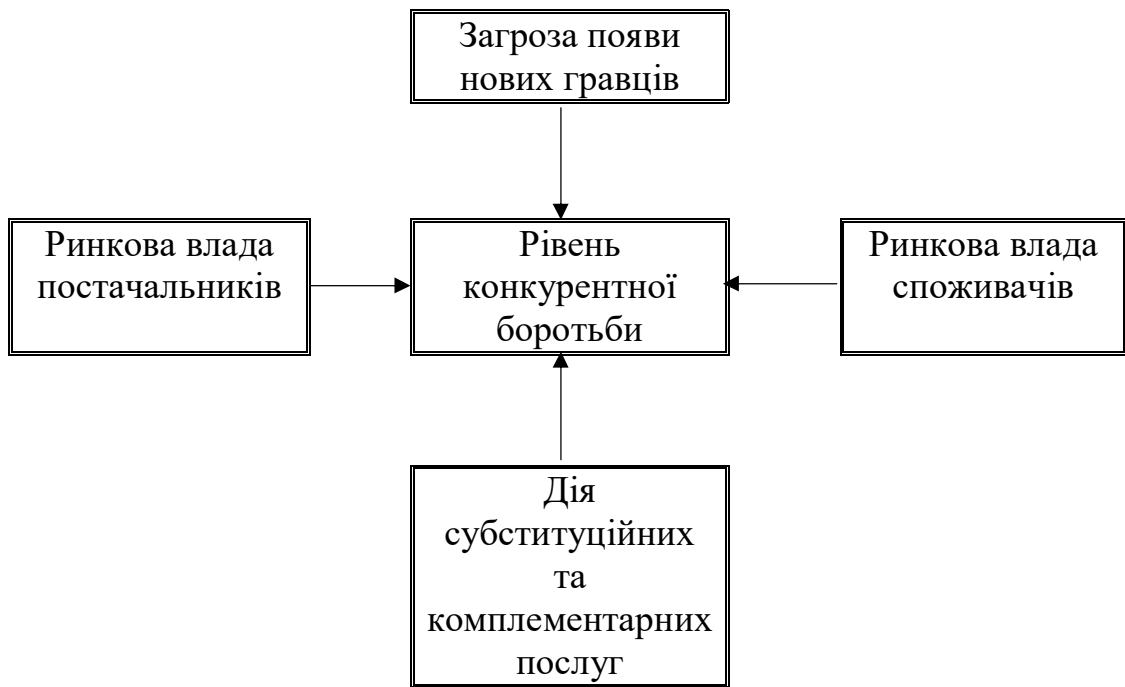


Рисунок 6.1–Інтегрована схема п`яти конкурентних сил М. Портера
Джерело: складено на основі [6;7]

Структура п'яти сил Портера складається таким чином.

Дія субституційних та комплементарних послуг.

- порушення взаємодоповнення товарів і послуг через заміну одного із складових.

- зміна попиту споживачів на товар або послугу, яка являється взаємодоповнювачем для інших послуг;

- рівень досконалої комплементарності благ;

- рівень сприйняття диференціації товару.

Загроза появи нових гравців.

Ринки, які приносять високий прибуток, залучають нових гравців. В результаті з'являються численні нові гравці, які істотно знижують прибуток. Якщо не вживати дій щодо блокування або утруднення входу нових гравців, прибуток послідовно знижуватиметься зі зростанням рівня конкуренції (див. досконала конкуренція):

- наявність бар'єрів входу (ліцензії, патенти, авторські права, тощо);

- необхідність витрат на диференціацію товару;

- вартість бренду;

- вартість перемикання або неповоротні (втоплені) витрати;

- стартові витрати для нових гравців;

- доступ до дистрибуції;

- переваги у собівартості;

- переваги у положенні на кривій набуття знань;

- очікувані дії у відповідь старих гравців;

- реакція уряду та/або інших регуляторів ринку.

Ринкова влада постачальників.

Постачальники сировини, компонентів, робочої сили та послуг можуть впливати на діяльність компанії. Вони можуть відмовитись працювати з компанією або встановити надмірно високі ціни на унікальні ресурси.

- порівняння вартості перемикання постачальників та вартості перемикання компанії

- ступінь диференціації сировини та вихідних матеріалів

- наявність заміників постачальників

- порівняння концентрації постачальників та концентрації компанії

- солідарність робочої сили (наприклад, діяльність профспілок)

- загроза інтеграції вперед постачальниками може вплинути на можливість компанії інтеграції.

- порівняння вартості сировини та вихідних матеріалів та продажної ціни продукту компанії.

Ринкова влада споживачів.

Вплив споживачів на компанію та чутливість споживача на зміну ціни:

- концентрація споживачів до рівня концентрації компанії

- ступінь залежності від існуючих каналів дистрибуції

- кількість споживачів

- порівняння вартості перемикання споживача та вартості перемикання компанії
- доступність інформації для споживачів
- можливість вертикальної інтеграції (побудова холдингів із вертикальною інтеграцією)
- доступність існуючих продуктів-замінників
- цінова чутливість споживачів
- відмінні переваги продуктів компанії (унікальність).

Рівень конкурентної боротьби.

Більшість галузей це визначальний чинник, що впливає рівень конкуренції у галузі. Іноді гравці конкурують агресивно, іноді відбувається нецінова конкуренція в інноваціях, маркетингу, бізнес-моделях тощо.

- кількість конкурентів
- рівень зростання ринку
- критерії насичення ринку
- бар'єри входу в галузь
- бар'єри виходу із галузі
- відмінні риси конкурентів
- рівень витрат конкурентів на рекламу
- амбіції перших осіб та акціонерів конкурентів [6].

П'ять чинників конкуренції відбивають те що, що конкуренція у галузі не зводиться лише до гри між підприємствами, які вже закріпилися над ринком. Покупці, постачальники, товари – замінники та претенденти на вхід у галузь – це конкуренти підприємства певному ринку, які грають різну роль залежно обставин.

Подальший розвиток аналізу конкурентних сил було пов'язане з доповненням їхньої кількості факторами впливу:

- партнерів (банки, науково-дослідні організації, консалтингові, юридичні, аудиторські фірми тощо);
- організацій-регуляторів (податкова інспекція, арбітражні суди, органи працевлаштування, протипожежна та санітарна інспекція тощо).

Аналіз цих сил конкуренції виявляє важливі сильні та слабкі місця підприємства, стимулює позиціонування підприємства у своїй галузі, визначає сфери, де зміни стратегії можуть принести найбільшу віддачу та допомагає зрозуміти, які тенденції в області матимуть найбільший масштаб: то у вигляді можливостей, то загроз для підприємства.

Однією з найважливіших показників конкурентного середовища підприємства є інтенсивність конкуренції – ступінь протидії конкурентів у боротьбі споживача та нові ринки. Інтенсивність конкуренції виявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують засоби конкурентної боротьби, що є в їхньому розпорядженні, зокрема нижчі ціни, покращені характеристики товару, високий рівень обслуговування, випуск нових товарів тощо[7].

Для визначення концентрації бізнесу на ринку використовується індекс Херфіндаля — Хіршмана. Визначається він за наступною формулою:

$$H = \sum_{i=1}^N S_i^2, \quad (6.1)$$

де S_i — ринкова доля компанії i ,
 N — кількість усіх компаній [8].

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 [9].

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 [10].

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 [11].

6.2 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Ресторанно-готельний бізнес відносяться до ринку товарів та послуг за класифікацією, цей ринок характеризується найбільшою конкуренцією, оскільки спрямований на найбільш поширеного споживача

Ринок товарів та послуг - поняття багатогранне. Воно включає у собі як сферу торгівлі, виконання робіт, надання послуг, а й сферу виробництва товарів усім стадіях їх життєвого циклу, починаючи від проектування, закінчуючи утилізацією.

Ця сфера забезпечує задоволення потреб різних соціальних груп, кожної сім'ї, кожної людини. Тут найбільшою мірою проявляються коливання попиту та пропозиції, інфляції, грошового обігу. Тут відбувається купівля-продаж предметів споживання. Істотною характеристикою споживчого ринку є те, що він є політичним індикатором благополуччя держави в цілому, критерієм надійності соціально-економічної політики, яку він проводить.

Іншими словами ринок товарів та послуг – це система економічних відносин між споживачем та постачальником, що спрямований на двобічну вигоду, оскільки кожна сторона в кінцевій стадії отримує необхідний результат. Споживач – товари або послуги, постачальник - фінансовий прибуток. Суб'єктами ринкових відносин можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, тобто така система може враховувати 4 можливі відносини між суб'єктами.

| Постачальник | | Споживач |
|---------------------|---|-----------------|
| Людина | - | людина |
| Людина | - | підприємство |
| Підприємство | - | людина |
| Підприємство | - | підприємство |

Готельно-ресторанний бізнес, на думку науковців, економістів і спостерігачів усього світу, — це сфера людської діяльності, яка приречена на бурхливий розвиток у найближчі роки. Для створення нових і реконструювання старих підприємств галузі потрібні фахівці, озброєні новітніми досягненнями науки, такі, що вміло управляють великими колективами працівників, приймають ефективні, виважені професійні рішення, планують діяльність і реалізують ідеї по-новому, адекватно реагують на негативні тенденції та явища макрооточення.

Готельно-ресторанний бізнес є основною складовою туристичної галузі нашої держави.

Розвиток внутрішнього та міжнародного туризму значною мірою пов'язаний з рівнем матеріально-технічної бази туристичних підприємств, розгалуженістю та різноманітністю їх мережі, якістю та обсягом послуг,

пропонованих готельним господарством. Готельні підприємства виконують одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів — забезпечують їх житлом і побутовими послугами під час подорожі [12].

Конкурентоспроможність готельних послуг - це здатність готельних послуг досягати успіху в конкурентній боротьбі за рахунок володіння кращими конкурентними перевагами (ціна номера, безпека, умови розміщення, розташування, якість обслуговування, наявність додаткових послуг, імідж тощо) у порівнянні з готельними послугами підприємств одного класу.

Чинники, що впливають на конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства:

- фактори, засновані на внутрішній діяльності готельного підприємства (кадрове та ресурсне забезпечення, репутація або імідж готелю, фінансовий стан, система менеджменту, місцезнаходження);

- фактори, засновані на характеристиках готельної послуги (асортимент, ціна, структура та стан номерного фонду, наявність структурних підрозділів сфери сервісу, інженерно-технічне та господарське забезпечення послуги, безпека послуги);

- фактори, засновані на характеристиках ресторанних послуг (асортимент, ціна, якість, різноманітність, концептуальність, обслуговування, матеріальна база);

- фактори, що характеризують обслуговування (виконання норм професійної етики та культури обслуговування, організація основних процесів технологічного циклу обслуговування гостей, дотримання вимог стандартів обслуговування);

- фактори, засновані на маркетинговій діяльності готельного підприємства (цінова та асортиментна політика, PR та зв'язки з громадськістю, рекламна політика).

Конкурентоспроможність готельно-ресторанних послуг доцільно оцінювати за допомогою системи наступних показників:

- показники, що характеризують якість послуги (ступінь задоволення вимог споживача, рівень якості обслуговування, коефіцієнт категорійності, рівень споживчої вартості);

- маркетингові показники (відомість бренду готелю та ресторану, ефективність рекламних заходів, ефективність каналів збуту, коефіцієнт зростання ринкової частки готельного і ресторанного підприємства);

- економічні показники (ціна готельної послуги, ціна обслуговування).

Для сучасних середніх і великих туристичних комплексів (туристичних готелів, повно сервісних 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, більярд, 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[9].

У сучасних умовах *найпотужнішими конкурентними перевагами підприємств готельного бізнесу є:*

- місце розташування;
- визначення додаткових послуг;
- цінова політика номерного фонду;
- наявність активної маркетингової політики;
- унікальні активи, якими володіє підприємство;
- наявність дисконтної програми або спеціальних програм.

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.

Ресторанний бізнес, як вид економічної діяльності, включає надання послуг харчування як основної, а також відпочинку та дозвілля як додаткових послуг за оплату у ресторанах, кафе, їдальнях, барах і інших можливих закладах ресторанного господарства із отриманням можливого прибутку.

Заклад ресторанного господарства — це суб'єкт господарювання призначений для виробництва кулінарної продукції, борошняних, кондитерських і булочних виробів, їх реалізації та/або організації їх споживання.

У сучасних умовах *найпотужнішими конкурентними перевагами підприємств ресторанного бізнесу є:*

- ціна за надання послуг харчування;
- якість страв;
- концепція закладу ресторанного господарства;
- асортимент страв;
- місце розташування;
- визначення додаткових послуг;
- наявність активної маркетингової політики;
- унікальні активи, якими володіє підприємство у т.ч. інтелектуальною власністю;
- швидкість роботи із клієнтами.

До основних чинників формування конкурентних переваг підприємств готельно-ресторанного бізнесу відносять як внутрішні (ендогенні) фактори так і зовнішні (екзогенні) фактори (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 - Основні чинники формування конкурентних переваг (КП) готельно-ресторанного бізнесу

| Основні чинники формування конкурентних переваг (КП) готельно-ресторанного бізнесу | | |
|--|--|---|
| № | Внутрішні (ендогенні) | Зовнішні (екзогенні) |
| 1. | Організація процесу обслуговування | Вплив держави (економічна політика, фінансова політика, туристична політика, контроль якості ДСТУ та ін.) |
| 2. | Технології обслуговування | Розвиток конкуренції |
| 3. | Оперативність виявлення нових вимог споживачів | Стан попиту та пропозиції на ринку |
| 4. | Інформаційна система | Нормативно правове забезпечення |
| 5. | Організація управління підприємством | Соціально-економічна ситуація |
| 6. | Організація планування | Природні умови |
| 7. | Система управління якістю | Розвиток інфраструктури ринку |
| 8. | Управління матеріально-технічною базою (МТЗ) | Рівень науково-технічного розвитку |

Враховуючи дані фактори можна визначити слабкі та сильні сторони за допомогою SWOT- аналізу, та визначитися із майбутньою стратегією управління підприємством.

У сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств управління їх конкурентоспроможністю розглядається як один з аспектів менеджменту, дія якого спрямована на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг й забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Враховуючи вищенаведене, слід констатувати, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства має включати ряд дій: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі й на ринку; діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства (вибір стратегічних господарських підрозділів з перевагами у конкурентній боротьбі); розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Для прикладу було складено блок-схему на основі отриманих даних та на основі концепції управління конкурентоспроможністю підприємств наданою Павловою В.А. та Губарєвим Р.В.(рис 6.2).



Рисунок 6.2 - Концепція управління конкурентоспроможністю підприємств.
Джерело: складено на основі [13]

Як видно з блок-схеми, структуру системи управління конкурентоспроможністю формують вісім програмно-цільових комплексних блоків. Вони відображають необхідні дії, конкретні економічні, техніко-технологічні заходи в їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація яких буде сприяти здійсненню результативних управлінських рішень у визначеній сфері діяльності.

Усі блоки системи об'єднані базовим принципом: кожен з них забезпечує розв'язання проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, посилення його позицій на світовому та внутрішньому ринках, стійкий розвиток за рахунок створення конкурентних переваг. Кожен з блоків, у свою чергу, також може розглядатися як система, що включає різні системо утворюючі компоненти.

Обґрунтування вибору стратегії підприємства доцільно проводити за матрицею загальних стратегій конкуренції, враховуючи створені підприємством конкурентні переваги.

Досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю, що виникає в результаті: кардинальної перебудови організаційно-господарської структури управління; створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за результати діяльності; впровадження підприємницького типу внутрішнього менеджменту підприємства; забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішнього управління підприємством; удосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень.

Реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією на підґрунті підвищення об'єктивності оцінки результатів праці; створення умов для творчої праці, розробки ефективної системи визнання трудових заслуг, впровадження нетрадиційних методів стимулювання і оплати праці; удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності; реорганізація системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту; забезпечення участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, який передбачає: технічне переозброєння і модернізацію виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів; розробку ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, експортну орієнтацію товарної політики; розвиток співробітництва на взаємовигідних умовах із західними провідними фірмами; розробку та впровадження комплексної системи управління якістю; активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності.

Система планування діяльності за диверсифікаційним підходом передбачає: проведення політики диверсифікації основної продукції з урахуванням динаміки змін кон'юнктури ринку; розробку і забезпечення взаємозв'язку перспективних, річних і оперативних планів продажів і прибутку; використання перспективного бізнес-планування як інструменту

формування довгострокових конкурентних переваг; формування перспективних і річних бюджетів витрат; удосконалення методів планування й аналізу собівартості продукції; розробку організаційно-економічних заходів щодо виконання перспективних, поточних і оперативних планів.

Удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту підприємства, що дозволяє інформаційне забезпечення керівництва підприємства фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення якості й конкурентоспроможності.

Інформаційне забезпечення системи управління підприємством, для формування якого необхідні: розробка наскрізної інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, впровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку; розробка комп'ютерної системи управління якістю продукції; створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування й обліку витрат; технічне забезпечення інформаційної системи внутрішнього управління [13].

6.3 Ключові компетенції підприємств готельно-ресторанного бізнесу та їх формування

Стратегічна орієнтація сучасних підприємств готельно-ресторанного бізнесу є беззаперечним фактом, як і конкурентна природа стратегічного успіху та довгострокового прибуткового функціонування. Здобуття конкурентних переваг сьогодні не є гарантією ні лідерства на ринку, ні прибуткового функціонування у довгостроковій перспективі. Сучасний ринок вимагає не тільки досягнення конкурентних переваг, але й їх трансформації у ключові компетенції із подальшою системою підтримки та розвитку.

Дослідження сутності ключових компетенцій як економічної категорії, як управлінського феномену потребує вивчення підходів, які формують їх змістове наповнення.

Розуміння ключових компетенцій базується на підході К. Прахалада та Г. Хемела, які пишуть: «Диверсифіковані компанії подібні до дерева, стовбур та найбільші гілки якого — стрижневі(базові) продукти, менші гілки — підрозділи, а листки, квіти і плоди - кінцеві товари. Коренева система, яка забезпечує життєзабезпечення, підтримку і стійкість дерева — це ключові компетенції. Аналізуючи товари конкурентів не можна забувати про сили, які їх забезпечують. Крона — це краса дерева, але не можна забувати про коріння» [14]

Ключові компетенції підприємства – динамічний інструмент бізнесу, невід'ємна складова його стратегічних ресурсів, які віддзеркалюють інтегральний результат взаємодії взаємопов'язаних елементів (індивідуальних технологій та навичок), що забезпечують досягнення сталого конкурентного рівня та неповторність підприємства в певному

конкурентному середовищі з урахуванням особливостей його стратегії, стилю управління та корпоративної культури. Ключові здібності персоналу утворюють базис ключових компетенцій підприємства [15, с. 59]. Такий підхід можна ідентифікувати як той, що заснований на унікальності підприємства, причому, основа такої унікальності – кадрова складова підприємства.

Узагальнено під ключовою компетенцією розуміти потенційний стратегічний фактор успіху, який трансформований і виражений у кінцевому продукті й стосується параметрів, які мають вирішальне значення для покупця, а також призводить до зростання ринкової капіталізації, тим самим впливаючи на позицію підприємства в конкурентній боротьбі. Отже, ключовою є така компетенція компанії, наявність якої дозволяє встановити новий стандарт діяльності в галузі [16, с. 180-181]. Зазначений підхід можна ідентифікувати як новаційний із фокусом на капіталізацію бізнесу.

Об'єднанням двох попередньо наведених підходів є визначення: «під компетенцією підприємства пропонується розуміти унікальну для підприємства сукупність знань, навичок, досвіду й організаційних зв'язків, які в поєднанні з ресурсами і технологіями формують основу для одержання підприємством конкурентних переваг і забезпечення його ринкового успіху. Компетенція підприємства матеріалізується в інноваційних продуктах, процесах і послугах із новими споживчими властивостями» [17, с. 237].

Професор Н. В. Куденко зазначає, що ключові компетенції – «це поточні і потенційні спроможності підприємства досягати встановлені стратегічні цілі під впливом зовнішнього маркетингового середовища. Підприємство може мати досвід у багатьох видах діяльності, але ключовими є лише ті компетенції, які забезпечують сильну конкурентну позицію і високий рівень прибутковості» [18, с. 229].

Науковці В.А. Верба, О.М. Гребешкова зазначають, що компетенції підприємства (організації) — це невід'ємна складова його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмітність підприємства у певному ринковому оточенні. При цьому науковці вважають найвищим рівнем компетенцій підприємства ключові компетенції, які саме визначають неповторність та відмінність підприємства [19].

«Ключові компетенції компанії - обмежена і основна комбінація матеріальних (фінансових, технічних), нематеріальних (маркетингових, інформаційних) і людських ресурсів, які дозволяють компанії досягати ринкового успіху, або надавати споживачам фундаментальні вигоди. Основне завдання кожної компанії полягає в трансформації її матеріальних і нематеріальних ресурсів в ключові компетенції» [20].

Ключова (відмінна, базова, виняткова, базисна, унікальна, бізнес-компетенція) компетенція компанії (також використовується термін

"критичний фактор успіху компанії") - така компетенція, наявність якої дозволяє компанії вирішувати завдання, непосильні для більшості інших гравців ринку, встановлювати новий стандарт діяльності в галузі і тим самим забезпечувати власникові конкурентну перевагу [21].

Узагальнивши існуючі підходи щодо **трактування сутності ключових компетенцій**, під ними варто розуміти продукт, стан чи /та результат реалізації стратегічного управління ресурсами компанії, який є джерелом цінності компанії та її продукту для споживача та забезпечує її унікальність та довгострокову конкурентоспроможність в результаті відсутності можливостей щодо копіювання чи імітації.

Характерними рисами ключових компетенцій є наступне:

основу ключових компетенцій становлять стратегічні ресурси (стратегічні активи [19], стратегічний потенціал [22]);

ключові компетенції є джерелом зростання прибутків [18, с. 229] та приросту капіталізації компанії [16];

інноваційний характер, який знаходить уособлення у продуктах та послугах компанії [16; 17];

вони формуються в певних умовах розвитку корпоративної культури [22];

унікальність та неможливість їх імітації чи копіювання. Р.Кох зазначає «якщо ключові компетенції можна зімітувати – вони не прослужать довго, а тому їх не варто розвивати [22, с. 73]».

Ще однією властивістю ключових компетенцій, яку підтримують всі без виключення є те, що ключові компетенції тісно пов'язані із формуванням конкурентних переваг та довгостроковою конкурентоспроможністю компанії: «ключові компетенції компанії є основою для створення стійких конкурентних переваг компанії» [20]; «ключова компетенція забезпечує конкурентоспроможність підприємства і є її важливим ресурсом, який утворює сильну сторону підприємства» [18, с. 229].

Характеризуючи ключові компетенції компанії слід зазначити, що вони, попри свою універсальність як управлінської категорії, мають певні особливості у випадку їх забезпечення та розвитку у товарному виробництві та у сфері послуг. Щодо товарного виробництва, то результатом управління ключовими компетенціями компанії є унікальні, інноваційні характеристики продукції, її окремих елементів чи способів просування цієї продукції на ринку (включаючи післяпродажний сервіс). Щодо сфери надання послуг (до якої належить і готельно-ресторанний бізнес), то тут результатом управлінського впливу стає еkleктична сукупність ресурсів, способів надання послуг та інструментів їх сполучення, яка є джерелом унікальної цінності такої послуги для споживача.

Розвиток та формування ключових компетенцій готельно-ресторанного господарства має базуватися на таких підвалинах:

ключові компетенції формуються у нематеріальній сфері, тоді як матеріальна сфера виступає базисом для надання послуг розміщення та послуг харчування, а значить – базисом для розвитку ключових компетенцій;

основний стратегічний ресурс у формуванні ключових компетенцій – це люди та сукупність їх знань та індивідуальних компетентностей. При цьому під **компетентностями персоналу** готельно-ресторанного господарства слід розуміти коло повноважень будь-якої посадової особи готелю, її володіння знаннями, досвідом у галузі своєї діяльності. Отже, *основа ключових компетенцій готельного господарства – персональні (індивідуальні) компетенції працівників та їх компетентності;*

ключові компетенції є результатом ефективного управління готельно-ресторанним бізнесом та його функціональним складовими: кадрами, інноваціями, якістю готельних і ресторанних послуг та маркетингом.

Ключові компетенції готельно-ресторанного господарства можуть стати результатом ситуативного управління (потребують підтримки), а можуть стати результатом цілеспрямованого впливу системи управління (потребують розвитку). У обох випадках сформовані двома зазначеними методами ключові компетенції є джерелом стійких конкурентних переваг готельно-ресторанного господарства на ринку, а значить – потребують нарощування.

У випадку, якщо стоять потреби у *забезпеченні конкурентоспроможності готельно-ресторанного господарства за рахунок розвитку ключових компетенцій*, то, перш за все слід визначитися із базовими елементами, які будуть покладені в їх основу (рис. 6.3).

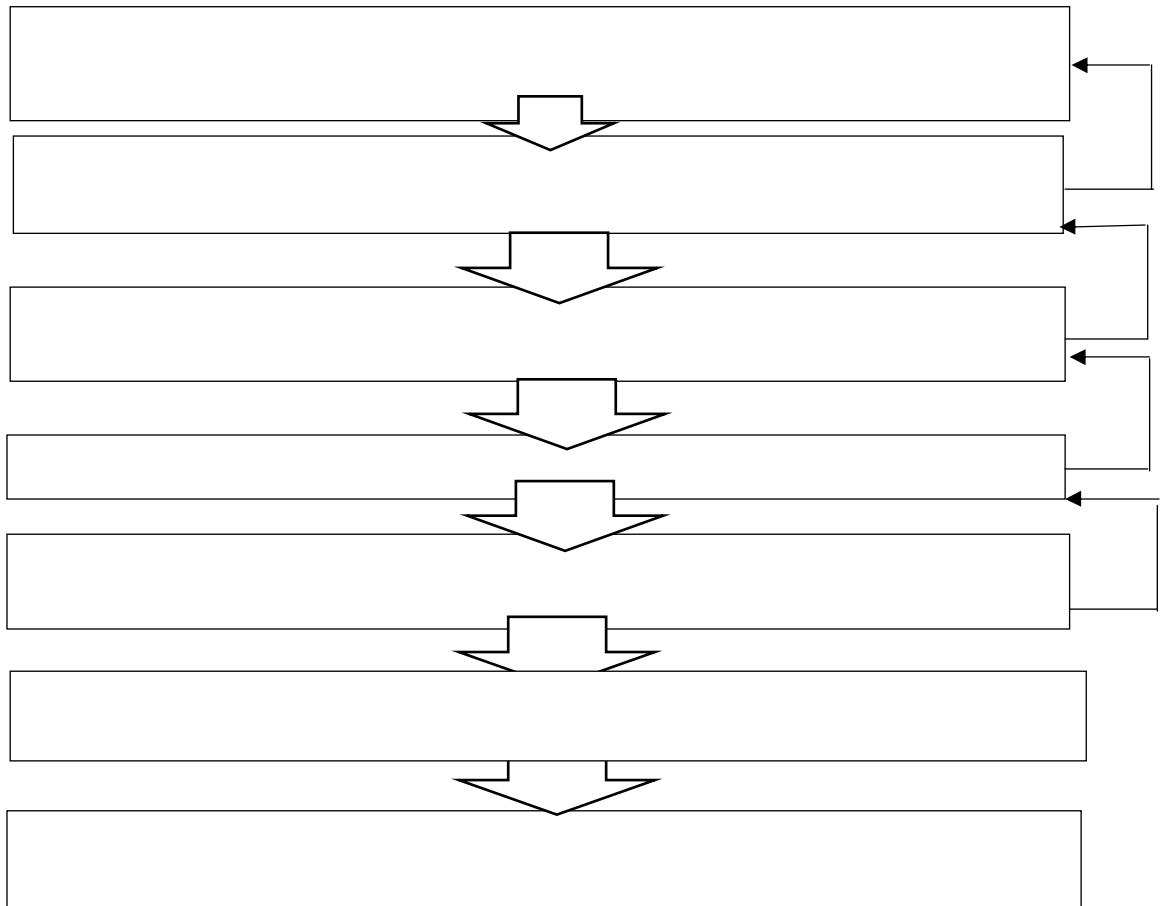


Рисунок 6.3 - Управлінський цикл формування та розвитку ключових компетенцій готельно-ресторанного господарства[22, с. 72-73]

Загальний управлінський цикл прийняття рішень щодо розвитку ключових компетенцій готельно-ресторанного господарства має враховувати сім управлінських кроків:

1. Окреслення всієї сукупності доступних стратегічних ресурсів, активів та інструментів, які можуть виступити основою ключових компетенцій. На даному етапі особливо важливим є вивчення індивідуальних компетентностей персоналу всіх рівнів та всіх інфраструктурних елементів.

2. Перевірка стратегічних ресурсів, активів та інструментів на спроможність забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Як результат – наявність життєздатних альтернативних варіантів формування ключових компетенцій.

3. Перевірка майбутніх ключових компетенцій на цінність для споживачів готельних і ресторанных послуг (споживчу цінність) та для ефективності бізнесу (оцінка економічної ефективності розвитку).

4. Оцінка унікальності та автентичності майбутньої ключової компетенції.

5. Перевірка можливостей імітації ключової компетенції (формування її інтелектуального захисту).

6. Вивчення стратегічних можливостей готельно-ресторанного господарства для розвитку ключової компетенції.

7. Ухвалення стратегічного рішення щодо розвитку ключової компетентності готельного господарства та його інтеграція у стратегію забезпечення конкурентоспроможності.

Зазначений управлінський підхід:

- забезпечить оптимальну кількість ключових компетенцій готельно-ресторанного господарства для досягнення цілей їх довгострокової ефективності;

- призведе до формування довгострокових стійких конкурентних переваг;

- забезпечить збалансоване використання стратегічного потенціалу та розвиток стратегічних ресурсів готельно-ресторанного господарства.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке конкуренція? Що вона собою уявляє?
2. Що таке управління конкурентоспроможністю підприємства?
3. Як поділяють фактори впливу на конкуренцію? В чому їх різниця?
4. Що входить до зовнішніх факторів впливу?
5. Що входить до внутрішніх факторів впливу?
6. Що включає в себе методика для аналізу конкуренції у галузі та вироблення стратегії бізнесу?
7. Що таке 5 сил Портера?
8. Інтенсивність конкуренції – це?
9. Який індекс використовується для визначення концентрації бізнесу на ринку?
10. Сукупність характеристик, властивостей товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами - це?
11. Що є джерелом конкурентних переваг?
12. Ринок товарів та послуг – це?
13. Споживач – це?
14. За допомогою чого можна визначити слабкі та сильні сторони?
15. Що визначає комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції?
16. Що передбачає система планування діяльності за диверсифікаційним підходом?
17. Що таке ключові компетентності? Чи можна їх виміряти кількісно?
18. Хто формує на підприємстві ключові компетенції? Хто відповідає за їх розвиток?
19. Два види бізнесу, які належать до корпоративної структури можуть мати однакові ключові компетентності?

20. Чи підлягають ключові компетентності готельно-ресторанного підприємства копіюванню?

21. Як часто підприємство готельно-ресторанного бізнесу може змінювати перелік своїх ключових компетенцій?

22. Індивідуальні компетенції та компетентності бізнесу - це одне й теж? Відповідь поясніть.

23. Як пов'язані ключові компетенції готельно-ресторанного бізнесу та його конкурентоспроможність?

Тестові завдання:

1. У роботі «Дослідження багатства народів» спробував внести ясність у визначення конкуренції:

- A. Ф. Котлер
- B. М. Портер
- C. А. Сміт
- D. А. Вест

2. А. Сміт ототожнював конкуренцію з:

- A. Чесним суперництвом між продавцями за вигідніші умови продажу своїх товарів
- B. Жорстким суперництвом між продавцями із використанням недобросовісних прийомів
- C. Боротьбу за покупців за допомогою спекуляцій
- D. Жодна відповідь не є вірною

3. Діяльність, спрямована на формування управлінських рішень, які, у свою чергу, мають бути спрямовані на протистояння різноманітним зовнішнім впливам та досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних цілей:

- A. SWOT-аналіз
- B. Управління конкурентоспроможністю підприємства
- C. Формування конкурентних переваг
- D. Формування ключових компетенцій

4. Конкурентні переваги являють собою:

- A. Використання прийомів для погіршення репутації конкурентів на ринку
- B. Потужність виробництва, що дозволяє виробляти максимум товарів
- C. Слабкі сторони конкурентів на ринку
- D. Сукупність характеристик, властивостей товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами

5. «Конкуренція – це прагнення якомога краще задовольнити критерії доступу до рідких благ» сказав:

- A. М. Портер
- B. Ф. Котлер
- C. П. Хейне
- D. А. Сміт

6. В економічній літературі найбільш поширеною є класифікація факторів на:

- A. Зовнішні та внутрішні
- B. Верхні та нижні
- C. Ринкові та загальні
- D. Людські та фінансові

7. Ресурсний потенціал (основні фонди, сировинні ресурси, людський капітал) - це

- A. Внутрішній фактор
- B. Зовнішній фактор
- C. Загальний фактор
- D. Верхній фактор

8. До внутрішніх факторів НЕ відносять

- A. Ресурсний потенціал (основні фонди, сировинні ресурси, людський капітал). Фінансові можливості (доступ до фінансових ресурсів, співвідношення власних та позичених коштів)
- B. Збутова діяльність (налагоджені канали розподілу, рівень витрат на збут)
- C. Товарні ринки (стандартизація продукції, сертифікація продукції, позиція лідерів, потреби споживачів)
- D. Маркетингові дослідження (ступінь задоволення потреб споживачів, ємність ринку)

9. До зовнішніх факторів НЕ відносять

- A. Правове середовище (гармонійність законодавчої бази, дієвість нормативно-правових актів)
- B. Місцезнаходження суб'єкта господарювання (інфраструктура, доступність сировини, наближення до постачальників)
- C. Товарні ринки (стандартизація продукції, сертифікація продукції, позиція лідерів, потреби споживачів)
- D. Ринкова інфраструктура (рівень інформаційних комунікацій, стан банківського і страхового обслуговування)

10. До внутрішніх факторів відносять:

A. Правове середовище (гармонійність законодавчої бази, дієвість нормативно-правових актів)

B. Державна політика (стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни, участь країни у світових інтеграційних процесах)

C. Система постачання (надійність поставок, дотримання строків)

D. Економічні умови (рівень розвитку господарства, стан оподаткування, інвестиційна привабливість країни, рівень заробітної плати)

11. До зовнішніх факторів відносять:

A. Правове середовище (гармонійність законодавчої бази, дієвість нормативно-правових актів)

B. Державна політика (стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни, участь країни у світових інтеграційних процесах)

C. Ресурсний потенціал (забезпечення країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження)

D. Усі відповіді вірні

12. Ринкова інфраструктура (рівень інформаційних комунікацій, стан банківського і страхового обслуговування) - це

A. Зовнішній фактор

B. Політичний фактор

C. Внутрішній фактор

D. Усі відповіді вірні

13. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності повинен передбачає такі етапи:

A. Проведення аналізу конкурентних сил, які впливають на підприємство

B. Побудову логічної концепції з управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності

C. Здійснення оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку

D. Усі відповіді вірні

14. Методика для аналізу конкуренції у галузі та вироблення стратегії бізнесу, розроблена Майклом Портером у:

A. 1945 році

B. 1986 році

C. 1979 році

D. 1997 році

15. П'ять сил Портера НЕ включають

A. Аналіз загрози появи продуктів-замінників

B. Аналіз загрози появи нових гравців

-
-
- C. Аналіз ринкової влади постачальників
 - D. Аналіз політичної ситуації у країні

16. Загроза появи продуктів-замінників НЕ спричиняється таким фактором:

- A. Схильність споживачів до покупки товарів-замінників
- B. Порівняння ціни та якостей продуктів-замінників;
- C. Вартість перемикання на продукт-замінник споживача;
- D. Жодна відповідь не є вірною

17. На рівень конкурентної боротьби НЕ впливає:

- A. Кількість конкурентів
- B. Рівень зростання ринку
- C. Критерії насичення ринку
- D. Цінова чутливість споживачів

18. Такі фактори як: концентрація споживачів до рівня концентрації компанії, ступінь залежності від існуючих каналів дистрибуції, кількість споживачів та інші впливають на:

- A. Вплив споживачів на компанію та чутливість споживача на зміну ціни
- B. Ринкову владу постачальників
- C. Загрозу появи нових гравців
- D. Загрозу появи продуктів-замінників

19. Для визначення концентрації бізнесу на ринку використовується:

- A. Індекс Хоффмана
- B. Індекс Герфіндаля — Гіршмана
- C. Індекс Беррінгтона
- D. Індекс Карлі

20. Усі конкурентні переваги поділяються на дві групи, такі як:

- A. Переваги нижчого порядку і переваги вищого порядку
- B. Переваги зовнішнього порядку і переваги внутрішнього порядку
- C. Переваги фінансові і ринкові
- D. Жодна відповідь не є вірною

21. Система економічних відносин між споживачем та постачальником, що спрямований на двобічну вигоду, оскільки кожна сторона в кінцевій стадії отримує необхідний результат - це

- A. Ринок товарів та послуг
- B. Фінансовий ринок
- C. Ринок праці

D. Ринок ресурсів

22. Основною складовою туристичної галузі нашої держави - є

- A. Готельно-ресторанний бізнес
- B. Транспортний бізнес
- C. Виробничий бізнес
- D. Усі відповіді вірні

23. Основу ключових компетенцій підприємств готельно-ресторанного бізнесу становлять:

- A. Стратегічні ресурси
- B. Стратегічний потенціал
- C. Стратегічні ресурси і стратегічний потенціал
- D. Вірна відповідь відсутня

24. Основний стратегічний ресурс у формуванні ключових компетенцій – це

- A. Люди
- B. Обладнання
- C. Грошові кошти
- D. Постачальники сировини

25. Ключові компетенції - це

- A. Придатні до імітації
- B. Не придатні до імітації, але продаються
- C. Не придатні до імітації, але їх можна передати в дар
- D. Не придатні до імітації взагалі

26. Підприємство, яке надає громадянам комплекс послуг поза межами їх оселі, найважливішими серед яких є послуги розміщення та харчування - це

- A. Готель
- B. Ресторан
- C. Клуб
- D. Жодна відповідь не є вірною

27. У сучасних умовах найпотужнішими конкурентними перевагами підприємств готельного бізнесу є:

- A. Місце розташування
- B. Визначення додаткових послуг
- C. Цінова політика номерного фонду
- D. Усі відповіді вірні

28. Суб'єкт господарювання призначений для виробництва кулінарної продукції, борошняних, кондитерських і булочних виробів, їх реалізації та/або організації їх споживання - це

- A. Готельне господарство
- B. Ресторанне господарство
- C. Туристичне господарство
- D. Усі відповіді вірні

29. У сучасних умовах до найпотужніших конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу НЕ відносять:

- A. Концепція закладу ресторанного господарства
- B. Ціна за надання послуг харчування
- C. Якість страв
- D. Цінова політика номерного фонду

30. Основні чинники формування конкурентних переваг (КП) готельно-ресторанного бізнесу поділяють на:

- A. Зовнішні та внутрішні
- B. Верхні та нижні
- C. Ринкові та загальні
- D. Людські та фінансові

Кейси для обговорення, практичні завдання:

Практичне завдання 1.

Розрахуйте індекс Херфіндала-Хіршмана (ІНН) для умов, наведених у табл. 6.3.

Таблиця 6.3 - Вихідні дані для визначення рівня інтенсивності конкуренції у галузі готельного бізнесу м. Київ

| Заклади гостинності | Обсяги реалізації товарів та послуг у звітному періоді, тис грн | | | |
|---------------------|---|-------|-------|-------|
| | Типи ринків | | | |
| Premier Palace | 32165 | 21521 | 36254 | 36241 |
| Хрещатик | 45344 | 12586 | 36411 | 23115 |
| Senator City Center | 65143 | 21365 | 12331 | 32151 |
| Cityhotel | 34548 | 15644 | 11241 | 12354 |
| Grand Hotel | 45347 | 12321 | 15624 | 12312 |

Відповідно до отриманого результату визначте тип ринку на якому діє підприємство (монополія, олігополія, монополістична конкуренція, досконала конкуренція). Зазначте перспективи конкурентної боротьби на кожному з ринків.

Практичне завдання 2.

Розрахуйте індекс Херфіндаля-Хіршмана (ІНН) для умов, наведених у табл. 6.4.

Таблиця 6.4 - Вихідні дані для визначення рівня інтенсивності конкуренції у галузі готельного бізнесу у м. Харків

| Заклади гостинності | Обсяги реалізації товарів та послуг у звітному періоді, тис грн | | | |
|---------------------|---|-------|-------|-------|
| | Типи ринків | | | |
| Mandarin Clubhouse | 32151 | 16214 | 32145 | 21547 |
| Viva | 54124 | 18564 | 24585 | 32114 |
| Kizhi Hotel | 34571 | 22365 | 16457 | 9854 |
| Mona Lissa | 18564 | 11234 | 13241 | 11124 |
| Etoile Hotel | 47864 | 18547 | 22158 | 16454 |

Відповідно до отриманого результату визначте тип ринку на якому діє підприємство (монополія, олігополія, монополістична конкуренція, досконала конкуренція). Зазначте перспективи конкурентної боротьби на кожному з ринків.

Практичне завдання 3.

Відповідно до вихідних даних (табл. 6.5) за допомогою інформаційних ресурсів мережі Інтернет (Booking.com, Hotelscan.com, Airbnb.com, Momondo.ua, Hotels.com, Tomato.ua) здійснити аналітичне дослідження ринку готельного чи ресторанного бізнесу певного міста.

Таблиця 6.5 - Вихідні дані для здійснення оцінки конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг

| Варіант | Місто | Тип бізнесу |
|---------|--------------|-------------|
| 1 | Дніпро | Ресторанний |
| 2 | Харків | Ресторанний |
| 3 | Хмельницький | Готельний |
| 4 | Рівне | Готельний |
| 5 | Київ | Готельний |
| 6 | Маріуполь | Ресторанний |

Продовження таблиці 6.5

| | | |
|----|-----------|-------------|
| 7 | Суми | Готельний |
| 8 | Запоріжжя | Готельний |
| 9 | Полтава | Ресторанний |
| 10 | Херсон | Готельний |
| 11 | Львів | Ресторанний |
| 12 | Ужгород | Ресторанний |
| 13 | Миколаїв | Готельний |
| 14 | Чернігів | Готельний |
| 15 | Дніпро | Готельний |

2. На основі проведення ґрунтовного аналізу web-сайтів закладів розміщення та закладів харчування надати характеристику конкурентних переваг для трьох найбільших готелів чи ресторанів міста.

3. Визначитися із конкурентними перевагами кожного підприємства, надати їх обґрунтування.

4. Запропонувати стратегію проникнення на ринок готельних чи ринок ресторанних послуг для нового учасника.

Структура звіту пропонується наступна:

- коротка характеристика міста та факторів, які визначають специфіку закладів розміщення чи закладів харчування;

- характеристика закладів розміщення (закладів харчування) за формою (табл. 2).

- характеристика конкурентних переваг на ринку найбільших учасників ринку, їх сильних та слабких сторін;

- стратегія проникнення на ринок.

Таблиця 6.6 - Характеристика закладів розміщення (харчування) у місті

| Назва закладу | Юридична адреса | web-сайт, контактні данні для зв'язку | Кількість номерів | Вартість номерів | Характеристика додаткових послуг |
|---------------|-----------------|---------------------------------------|-------------------|------------------|----------------------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Список використаних джерел

1. Мокронос А. Г., Маврина И. Н. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2014. 194 с.

2. Иванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М., Иванова О. Ю., Ревенко О. В., Чечетова-Терашвілі Т. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

3. Шемшученко Ю. С. Юридична енциклопедія : [у 6 т.]: Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2001. — Т. 3 : К — М. 792 с.

4. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020 р. Випуск 51. С. 245-248.

5. Зянько В. В., Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Економіка та управління підприємствами випуск №8 2020*.

6. Вікіпедія – «П'ять чинників конкуренції» Інтернет-ресурс URL://ru.wikipedia.org/wiki/(дата звернення 28.04.2022).

7. Гранатуров В.М., Кораблинова И.А. Управление конкурентоспособностью предприятий: Учебное пособие. Одесса: ОНАС, 2016. – 152 с. ISBN 978-617-582-037-7

8. Вікіпедія «індекс Герфіндаля — Гіршмана» Інтернет-ресурс URL://uk.wikipedia.org/wiki/(дата звернення 01.05.2022).

9. Клевцов Є. Г. Базисні основи формування конкурентних переваг за рахунок взаємодії готельного бізнесу та ресторанного господарства. Сучасні підходи до управління бізнесом: теорія і практика: колективна монографія / за редакцією О. Ніколайчук. OKTAN PRINT s.r.o.. 2021. С. 91-108.
10. Цьвок Д. Р, Яворська Н. П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами* випуск № 5(61), 2017
11. Крамарчук С. П. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства на засадах бенчмаркінгу. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. №1 – 2019. С. 24-30
12. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 348 с.
13. Павлова В.А., Губарев Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2 (17) С. 168-176. ISSN 2074-5362
14. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкуруючи за майбутнє. Створення ринку завтрашнього дня. Пер. с англ. М.: ЗАТ «Олимп-Бизнес», 2002. 288 с.
15. Мелушова І.Ю. Ключові компетенції як категорія стратегічного управління підприємствами. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. Вип. 1. С. 51-62.
16. Швиданенко Г.О., Ільченко І.Ю. Формування та розвиток ключових компетенцій підприємства. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана*; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. Київ: КНЕУ, 2006. Вип. 16. С. 171-182.
17. Вартанова О.В. Формування компетенції підприємства у стратегічному управлінні знаннями. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 3. 2015. С. 236-239.
18. Куденко Н.В. Ключові фактори успіху в галузі та компетенції підприємства. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана"*; відп. ред. О. О. Беляєв. Київ: КНЕУ, 2011. С. 223–235.
19. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23–28.
20. Ключевая компетенция. URL: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_k/klyuchevaya_kompetentsiya/(дата звернення 05.05.2022).
21. Ключевые компетенции бизнеса. URL://znaki-pr.spb.ru/pr-rack/competentions.html (дата звернення 08.05.2022).
22. Кох Р. Стратегия: как создавать и использовать эффективную стратегию [пер. сангл. / Р. Кох.]. СПб. : Питер, 2004. 320 с.

РОЗДІЛ 7

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА СУЧАСНІ ТРЕНДИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Основні питання

7.1 Кулінарні тренди в ресторанному господарстві

7.2 Інновації та тренди обслуговування споживачів в ресторанній галузі

7.3 Перспективи розвитку кейтерингу

7.4 Сучасні тренди організації роботи барменів, баріста та сомельє

7.5 Соціально-спрямовані та екологічні тренди у ресторанному бізнесі

Ресторанний бізнес як частина індустрії гостинності є однією з найбільш перспективних та динамічно зростаючих серед галузей економіки. За статистикою, середній обіг коштів, вкладених у заклад ресторанного господарства, відбувається в 5–6 разів швидше, ніж інвестицій, вкладених, наприклад, у магазин одягу. Кожного року попит на послуги закладів харчування тільки збільшується. Тому підприємствам ресторанної галузі постійно необхідно стежити за новими трендами у своїй галузі і вміти оперативного підлаштуватися під них. Для сталого розвитку в конкурентному ринковому середовищі, підприємства ресторанного господарства повинні вміти формувати власні конкурентні переваги, які здебільшого досягаються завдяки впровадженню інновацій [1]. Ресторанна сфера постійно змінюється залежно від світових подій та попиту. Але глобальна пандемія перевернула все з ніг на голову: одні тенденції втратили актуальність, інші – набули. Те, що тільки планувалось упроваджувати, нині стало життєвою потребою, а те, що було звичним, стало ледь не розкішшю. Гостям довелося пристосовуватися до нових реалій, а власникам – змінювати формати, щоб зберегти бізнес.

Незмінною популярністю у всьому світі користуються мережеві ресторани фаст-фуду (McDonald's, PizzaHut, Domino, LittleGeasar, Sizzler, Redlobster, Subway). В Україні перший ресторан швидкого харчування «McDonald's» було відкрито в 1997 році. З нього бере початок франчайзингова схема господарювання, до цього місцева галузь закладів швидкого харчування була представлена лише їдальнями і кафетеріями радянського типу. Франчайзинг – під'єднання до ресторанного ланцюга закладів, які належать різним власникам, при цьому договір визначає

зобов'язання між ними. Це, зокрема, мережі уже популярних закладів «Львівські круасани», «Хінкальня», піцерія «Челентано», кав'ярні «Креденс» та ін. Основною перешкодою для розвитку франчайзингу в Україні є недостатнє визнання прав інтелектуальної власності. Більшість іноземних мереж ресторанів швидкого обслуговування усе ще не приходять в Україну через відсутність не лише законодавства в галузі франчайзингу, а й незадовільного загального ділового клімату [2].

Актуальним стає напрям створення фуд-кортів (ресторанних двориків) у великих торговельних центрах, вони користуються популярністю майже у всіх категоріях ідвідувачів [3].

Перспективними для України напрямками розвитку у сфері ресторанного бізнесу залишаються тренди: національних кухонь, підприємств, що пропонують крафтові страви, втілення здорового способу харчування, приготування страв у присутності замовника, з фермерських продуктів, приготування низькокалорійних страв, використання низькотемпературних режимів та відкриття закладів харчування у форматі casual, своєрідних закладів фабрик та ринків та інші.

7.1 Кулінарні тренди в ресторанному господарстві

1. Натуральність інгредієнтів

Популярність натуральної та якісної їжі – це тренд, який із кожним роком набирає обертів. Дедалі більша кількість ресторанів не лише прагне використовувати натуральні продукти, але й шукає заміну тим, які містять занадто багато харчових добавок та шкідливих інгредієнтів. Основний тренд сучасності – пошук нових продуктів, зокрема, для заміни потенційних алергенів. Відкриттям у нинішньому році став винахід морського цукру, а також сиру з морських продуктів.

2. Вегетаріанство та флекситаріанство

Дедалі більше ваших гостей віддаватиме перевагу стравам, які не містять інгредієнтів тваринного походження. Тож мати в меню не лише різноманітні вегетаріанські страви, але й мигдальне або соєве молоко для капучино та інших кавових напоїв є обов'язковим.

Паралельно набирає обертів тренд на *флекситаріанство* (іншими словами, гнучке вегетаріанство). Суть підходу полягає в тому, що флекситаріанцям можна їсти м'ясо, але не щодня, а за певними приводами або за бажанням. Таким чином, ця модель не закликає повністю відмовлятися від м'яса, яєць, молока, риби, проте, рекомендує обмежити їх вживання.

Рестораторам також варто звернути увагу на *рослинні аналоги м'яса та риби*. Веганські бургери, рослинні нагетси та навіть альтернативний лосось компанії GreenFish Agama на основі пшеничного та вівсяного білка – це не далека реальність, а те, що проникає в асортимент вже не лише фестивалейних меню.

3. Монокухня

Прогнозується подальша популяризація монопродуктових закладів ресторанного господарства. На сьогодні такий формат закладів вважається найбільш вигідним для малого підприємництва. Він передбачає приготування лише однієї або кількох страв, але в різних варіаціях, наприклад, різні версії пельменів, млинців, вафель або сандвічів.

Відвідувачі всечастіше надають перевагу більш цілеспрямованим та вужчеспеціалізованим закладам: кафе-кондитерська, піцерія, бургерна–атмосферні, затишні заклади, де улюблені страви готують дійсно смачно. Так, наприклад, у «Просекко паб» (м. Львів) до італійського ігристого вина подають виключно устриці в асортименті, меню «ЮшкаШніцель Бар» (м. Львів) базується на двох стравах, що увійшли до назви закладу, мережа рибних ресторанів «Чорноморка» (м. Одеса) відкрила спеціалізовані кафе «Селедочная» і «Анчоусная», меню «Утиные истории» (м. Київ) містить бургери тамлині з начинками з качинового м'яса [4].

4. Інтернаціональна кухня

Через карантин багато людей були позбавлені можливості подорожувати світом і знайомитися з кухнями різних країн. Тому один із трендів 2021-2022 років – це орієнтація на автентичні страви популярних кухонь світу (мексиканську, японську, тайську, китайську, індійську, середземноморську).

5. Гастроціоналізм

Національна та регіональна кухня – стійка тенденція останніх років. Під терміном «гастрономічний націоналізм», або «гастроціоналізм» розуміють систему уявлень про національну їжу в сучасному суспільстві, і розглядають національну кухню як видатне культурне досягнення нації. Зокрема, в Італії виробництво типових продуктів є предметом державної підтримки, де суворо регламентуються вимоги до якості продуктів харчування та напоїв, що несуть відбиток національної ідентифікації (прошутто, оливкова олія, італійські сири та вина). Для ознайомлення з ними у країні функціонує понад 130 винно-гастрономічних маршрутів, які так і називаються Stradadelvinoedell'olio, Chianticlassico, StradadelvinocollidelTrasimeno, StradadeivinidelCantico та інші. У сьогоднішній Європі споживання їжі стало важливим елементом культури, а дегустація типових продуктів та напоїв у місцях їх виробництва є популярним хобі. Гастрономічний туризм став одним з трендів сучасного туристичного попиту. Розвиток цього виду туризму дозволяє збільшити тривалість туристичного сезону у певному регіоні, покращити туристичний імідж місцевості, збільшити кількість туристичних прибуттів, збагатити та диференціювати місцевий туристичний продукт за рахунок впровадження винних турів, тематичних фестивалів, екскурсій, дегустацій та презентацій [5].

У сучасному світі все більш актуальною стає тенденція підкреслення етнічної ідентичності та позиціонування національного туристичного продукту на міжнародному ринку за допомогою активної популяризації національних харчових традицій і типових продуктів. У багатьох містах

відкриваються ресторани національної та місцевої кухні в досить цікавих інтерпретаціях: кав'ярня, паб, кондитерська і фастфуд. Особливою популярністю користується грузинська кухня. Чи не кожен другий ресторан національної кухні, відкритий в 2019 році, – грузинський, як, наприклад, мережа закладів «Хінкальня».

Залишатиметься у тренді мода на локальні продукти. Дедалі більше шефів вивчатимуть потенціал природних інгредієнтів і вибудовуватимуть меню на основі сезонних продуктів, які можна легко знайти у своєму регіоні.

6. Крафтові напої та страви

Тенденція крафту прослідковується у всьому: посуд, келихи, страви і напої. Це не тільки модне явище, але і креативний підхід для скорочення витрат. Ціни на імпортовані продукти постійно зростають, падіння національних валют призвело до внутрішньої реорганізації ресторанів і активної переробки меню з переходом на локальні продукти, причому не лише економ, але і преміум-сегменту. Наприклад, з'явилася велика кількість нових пивоварень і навіть крафтового бренді, віскі, джину, а особливо настоянок, як-то: «П'яна вишня», «Наливки зі Львова», ресторація «Бачевських», театр пива «Права» [6].

7. Ф'южн та молекулярна кухня

Сучасні кулінарні напрями у світі, які є дуже популярними протягом останніх десяти років, – це ф'южн і молекулярна кухня.

У кулінарії напряму ф'южн (від англ. fusion – злиття) гармонійно поєднуються смаки, стилі та традиції всього світу. Концепція не нова, але саме в найближчий період на повну розгорнеться творчий політ. Популярними зараз стають такі поєднання, як мексикансько-корейська кухня або китайсько-перуанська, де, наприклад, тако або бурито начинене корейським барбекю.

Винахідником молекулярної кухні наприкінці ХХ ст. був професор фізики Оксфордського університету Ерве Тіса. Суть його винаходу полягає у використанні сучасних хімічних технологій при приготуванні їжі. Завдяки цьому вдається готувати страви незвичної консистенції та унікальних смакових якостей. Головні засоби молекулярної кулінарії – це застосування рідкого азоту для обробки продуктів, емульсифікація (змішування нерозчинних речовин), сферифікація (створення рідких сфер), желювання, карбонізація (збагачення вуглекислотою), вакуумна дистиляція.

8. Випічка та солодощі – більше пекарень і кондитерських.

Свіжа випічка користується попитом цілий рік, а розмішувати такі заклади можна як в спальних районах, так і на центральних вулицях з великим трафіком. Технологам таких закладів слід розширювати асортимент за рахунок включення натуральних корисних інгредієнтів та наближення рецептур і технологій хлібо-булочних виробів, тортів, тістечок та десертів до вимог здорового харчування.

9. Тепан-шоу (тепаньякі)

Тепаньякі поєднує в собі одразу кілька понять – це одночасно і спосіб розсаджування гостей у ресторані (навколо столу), і технологія приготування їжі (швидке обсмажування), і справжня кулінарна вистава. Сам процес приготування їжі на тепані дуже нехитрий: продукти обсмажуються недовго, без великої кількості олії чи спецій. По-справжньому дивовижним видовищем тепаньякі роблять кухарі, які перетворюють нудний процес обсмажування продуктів у шоу. Вони жонглюють ножами, продуктами або банками зі спеціями і роблять трюки, як справжні ілюзіоністи.

Як правило, за столом тепаньякі сидить 8-10 чоловік і майстер тепана готує для них одночасно. Робоча поверхня тепана нагрівається не рівномірно: в самому центрі – це розпечена плита, а чим ближче до країв – нижча температура. Це дозволяє одночасно готувати різні страви для великої кількості гостей і не перейматися тим, що стейк пересмажиться або креветки підгорять.

Що готують у стилі тепаньякі? Для тепаньякі підходять різні продукти: від грибів і кабачків до восьминогів та мармурової яловичини (вагю). Найголовніше – продукти мають бути найвищої якості, адже вони проходять мінімальну теплову обробку. У приготуванні страв на тепані, як і у всій культурі японської кухні, головне – це дбайливе ставлення до продуктів. Мистецтво тепаньякі молоді кухарі вивчають від 6 місяців до 1 року. Однак Масаші Нонака, один із найвідоміших майстрів тепану, який уже більше 30 років володіє тепаньякі-рестораном у центрі Амстердама, вважає, що цього недостатньо. За його словами, потрібно не менше 5 років простояти за тепаном, щоб навчитися дивувати публіку не лише ефектним шоу, а й чудовими стравами.

Історія тепаньякі. Чомусь прийнято вважати, що всі кулінарні традиції та напрямки, які прийшли до нас із Японії, пройшли багатовікову історію, перш ніж дістатися до нас у тому вигляді, в якому ми їх знаємо. Але це не точно не випадок теппаньякі. Тепаньякі – це дуже молодий напрямок. Сам пристрій – залізний «стіл», що підігрівається вугіллям, почав використовуватися не більше 200 років тому селянами, які смажили на ньому рибу. У сучасному вигляді тепаньякі з'явилися тільки після Другої світової війни. У 1945 році власник крихітного ресторанчика «Місоно» у місті Кобе префектури Хіого першим став використовувати тепан на своїй кухні, щоб вразити американських солдатів, які вже на той час втомилися від традиційної японської кухні. Тепаньякі так сподобався іноземцями, що до сьогоднішнього дня «Місоно» з маленького провінційного ресторанчика перетворився на мережу найкращих тепаньякі-ресторанів у світі. Тут слід зазначити, що хоч тепаньякі і родом з Японії, найбільшу популярність він отримав за її межами. У самій Японії ресторани тепаньякі користуються більшою популярністю серед туристів, ніж серед місцевих жителів.

10. Здорове харчування та флекситаріанство

Мегатренд на здорове харчування у найближчі роки лише посилить свої позиції в гастрономічній сфері. Дедалі більше людей прагнутиме

урізноманітнити свій стіл корисною та здоровою їжею, а також відмовлятиметься від продуктів тваринного походження й солодощів.

Логічним продовженням турботи про здоров'я стає запит на зміцнення імунітету за рахунок так званих *суперфудів*: насіння чіа або кіноа, ферментовані продукти (овочеві, соєві), прянощі (імбир, куркума), ферментовані напої (комбуча тощо).

В Україні набирає популярності використання *мікрогрину* ресторанних стравах, що надає їм особливого смаку безвикористання приправ і прянощів, свіжості та вишуканості. Цірослини дуже популярні у ресторанах по всьому світу як декор, та і як основної страви, бо вважаються у 40 разів кориснішими за звичайну дорослу зелень. Мікрогрін (мініатюрна салатна зелень) – це 7-10 денні паростки рослин (цибулі, горошку, квасолі, сої, сочевиці, гречки, люцерни, руколи, крес-салату, гірчиці, базиліку, кінзи, дайкону, буряка, редису, червоної капусти, соняшника, шпинату) довжиною до 10 см, які мають трихарчові компоненти: центральний стовбур, сім'ядольні листки та молоді листя. Термін придатності від 2 до 7 днів, за умов зберігання в умовах холодильника. Оскільки молоді паростки перебувають в активній стадії росту, вони надзвичайно багаті вітамінами, мікро-імакроелементами, необхідними для повноцінного розвитку. При пророщуванні в зернах збільшується вміст деяких вітамінів групи В (наприклад, вітамінів В₁, В₂ і РР – всередньому в 1,5-2 рази), вітаміну Е, вітаміну С. Зазвичай з мікрогріном в закладах ресторанного господарства готують салати з овочів, фруктів, сиру, морепродуктів і гарніри до м'ясних, рибних та інших страв, додають до бутербродів і сендвічів, у смузі та фреші. Окрім салатів, мікрозелень (крес-салат, дайкон або люцерну) змішують з домашнім сиром, додають до омлетів, гарнірів, домашніх сирів, на ній настоюють бальзамічний оцет.

Casual сегмент і корисне харчування. Все більшою популярністю користуються fast-casual заклади – популярний формат для тих, хто любить здорову їжу, але не люблять довгочекати. У таких закладах споживачі отримують їжу, наближену за якістю до дорогих ресторанів за невеликі гроші, та сервіс, кращий, ніж у фастфуді. Наприклад: мережа кафе «МОМО» (м.Київ) пропонує відвідувачам вегетаріанські і м'ясні страви, на гарячій вітрині розташовані супи, каші, тортільї, інші страви, а на холодній – хумус, салати, десерти, напої.

11. Переосмислення дитячого меню

Класичне дитяче меню залишається в минулому. Для маленьких гурманів повинні з'явитися органічні курячі нагетси, паста з альтернативного борошна або лососеві палички без панірування. При складанні дитячого меню мають бути враховані всі новітні тенденції здорового харчування, а зі списку інгредієнтів слід максимально вилучити алергени, надлишок насичених жирів, харчових добавок, цукру та солі.

12. Безалкогольні напої

Актуальне нині здорове харчування, натуральність та зміни харчових звичок передбачають повну або часткову відмову від алкоголю. Через те у світовій спільноті радять розширити меню з коктейлями й іншими безалкогольними напоями, запропонувати клієнтам нові безалкогольні коктейлі, безалкогольне пиво або вино.

13. Спрощення меню

На цей тренд є дві взаємопов'язані причини. По-перше, спрощене меню покращило в карантин швидкість і час замовлення, а також зменшило загальні витрати. По-друге, з падінням доходу людям стало не до високої кухні та дорогих вишуканих страв. У 2022 році популярними стануть прості й зрозумілі страви в авторській подачі.

14. Готові набори «приготуй сам»

Готові набори для приготування були й до пандемії, але минулий рік дав поштовх до розвитку тренду. Адже в карантин багато людей дістало можливість стати шефом без жодного кулінарного курсу — готові продуктові набори надходили з рецептом для приготування кулінарних шедеврів.

7.2 Інновації та тренди обслуговування споживачів в ресторанній галузі

1. Споживання їжі = дозвілля

Сучасна людина, яка ходить у ресторан, більш обізнана, свідома і гіперінформована. Вона вимогливіша й орієнтована на індивідуальний підхід. Один із основних трендів прийдешнього року — створення емоційного зв'язку між споживачем і закладом.

2. «Віртуальні кухні», або Dark kitchen

Прагнення зручності та швидкості диктують іще один тренд – це збільшення кількості «віртуальних кухонь» та «інтернет-ресторанів». Доступ для водіїв доставки, короткострокове паркування та розробка меню зі стравами «з собою» вийдуть на новий рівень.

Формат, який став неабияк популярним під час пандемії, і надалі розвиватиметься. Dark kitchen не передбачає посадкових місць, а їжу готують тільки на доставку через вебсайти й соцмережі. Так чи інакше, усі аналітики сходяться на думці, що поширеність формату «темної кухні» наступного року тільки зростатиме.

3. Openkitchen

Кілька останніх років набирає популярність формат «openkitchen» («відкрита кухня»), коли відвідувачі можуть спостерігати за процесом приготування, оцінювати якість продуктів і рівень майстерності кухаря. Оскільки клієнти бачать весь робочий процес зсередини, вони не сумніваються в свіжості продуктів і якості роботи персоналу. До того ж, очікування в ресторані проходить набагато цікавіше, ніж просто вид із вікна або екран телевізора.

4. Коворкінги

З'являються заклади, які належать до категорії креативних просторів («коворкінг»). Коворкінг – це модель роботи, коли працівники залишаються вільними і незалежними та використовують вільний простір для своєї діяльності. Коворкінги, як правило, розташовуються в центрі міста або в офісних центрах. Основна концепція таких закладів – безкоштовно все, крім часу. Ці заклади працюють за системою «все включено» (відвідувач платить за час, який він проводить у приміщенні), вони орієнтовані на фрілансерів, стартаперів, ІТ-підприємців та маркетологів. Креативні простори і коворкінги являють собою свого роду культурно-освітні кластери, які поєднують у собі кафе, офісні та освітні центри, магазини, велопрокати, кінозали, конференц-зали, дизайн-бутики, шоу-руми, лекторії і майданчики для тусовки тощо.

5. Електронне меню

Електронне меню поступово витісняє паперове. Класична карта вин, закусок та інших страв залишається в ресторанах як річ, швидше, статусна. Простіші заклади воліють економити ресурси: не витрачатися на щогодинну санітарну обробку меню і регулярне оновлення поліграфії.

Поширенню електронного меню ми завдячуємо передусім розвинутим мережам ресторанів швидкого харчування типу McDonald's та KFC, в яких запроваджено великі екрани з фотографіями усіх страв, цінами, кошиком для замовлення опцією оплати банківською карткою. Окрім закладів фаст-фуду, такі екрани-меню набули поширення у високотехнологічних ресторанах Японії та в Дубаї. Таким чином, у більш елегантному виконанні облаштування ресторанів сенсорними екранами для замовлення і оплати цілком можливе для будь-якого закладу ресторанного бізнесу.

Електронне меню дозволяє збільшити обсяг продажів за рахунок яскравішого інтерактивного переліку страв із потенційною можливістю автоматизованої підбору за побажаннями клієнта. Значний потенціал у цьому винаході є і для фільтрації позицій меню за інгредієнтами – наприклад, гість з алергією на деякі інгредієнти може відфільтрувати страви, виключивши всі, що містять алерген.

У довгостроковій перспективі запровадження електронного меню може здешевити маркетингові процеси закладу. Так, при використанні класичного паперового прейскуранта будь-які зміни в асортименті вимагатимуть друку нової партії меню. Електронне меню також може оптимізувати роботу офіціантів, зменшивши час їх комунікації з гостями. Також включення можливості оплати безпосередньо за столиком за допомогою безконтактних способів може зменшити навантаження на співробітників, відповідальних за касові розрахунки. Це позитивно впливає і на безпеку закладу у зв'язку зі зменшенням готівки в приміщенні. Для галузі ресторанного бізнесу було розроблено значну кількість програмного забезпечення, комп'ютерних програм та мобільних додатків. Всі вони дозволяють оптимізувати процеси, які повторюються, пришвидшити хід інформації від гостя до кухні і бару,

автоматизувати облік та розрахунки. Найбільш популярними автоматизованими системами управління рестораном в Україні можна вважати програмні комплекси FidelloF&B, Micros, «Парус-Ресторан», SERVIO, 1С-Парус: Ресторан + Бар + Кафе, Ікота, найбільш поширений – R-keeper.

6. Безконтактна взаємодія (QR-коди)

Друковане меню замінюватиметься на столиках на QR-коди, які гість може відсканувати смартфоном, щоб побачити усі пропозиції та ціни в електронному вигляді. QR-код веде на сайт закладу або просто на pdf-файл, завантажений у хмарне сховище. Дуже зручною також є і безконтактна оплата чека за допомогою додатків на смартфоні чи того ж самого QR-коду. Вважається, що згодом процес автоматизації та безконтактності дійде до голосового керування та роботів-офіціантів чи кухарів.

7. Доповнена та віртуальна реальність

Не дуже розвинена, але цікава технологія — доповнена реальність. Тільки уявіть, що можна навести на певну мітку камеру свого смартфона та побачити 3D-модель будь-якої страви з меню. Це дає можливість докладно розглянути його та вирішити, чи варто робити замовлення. Навряд чи ця ідея знайде шанувальників серед власників закладів із table service, але при віддаленому замовленні банкету, наприклад, вона стане незамінною. Клієнту не доведеться відвідувати ресторан та проводити дегустацію — достатньо доповненої реальності.

Доповнена та віртуальна реальність стає основою концепції ресторанів та їхньою основною перевагою. Уже з'являються віртуальні бари на висоті пташиного польоту, де клієнтам пропонують в окулярах VR побувати на морському дні. Інші ресторатори використовують доповнену реальність, щоб, приміром, розповісти про історію та технології створення продукту.

8. Роботизація

Роботизацію вважають наймодішим трендом та найефективнішим методом вирішення проблеми персоналу в майбутньому. Йдеться не про заміну людей, а радше про оптимізацію роботи працівників.

Зараз багато хто вважає, що роботи – це далеке майбутнє. Насправді, це не зовсім так. Роботів поділяють на:

- frontofthehouse – працюють із гостями;
- back of the house – працюють на кухні.

Прикладів роботів другого виду поки що більше: роботизовані руки, що смажать бургери (Miso Robotics), або автомати, що готують салати (Spruce). Такі технології дозволяють досягти однакової якості продукту у всіх закладах мережі.

Щоб підвищити ефективність свого підприємства, каліфорнійська доставка піци залучила роботів для приготування страви. Це перший етап, а на другому етапі піца потрапляє у фургон із спеціальними печами. Поки фургон їде за адресою, продукт готується, тому клієнт отримує його не остиглим, а щойно вийнятим з печі.

Ono Food Company планує запустити в Лос-Анджелесі перший у світі повністю автоматизований ресторан на колесах з роботами та технологіями для приготування їжі та прийому замовлень.

До речі, в деяких японських, китайських та тайських ресторанах страви розносять не люди, а роботи, які до того ж вітають та розважають гостей піснями та танцями. SoftBank відкрила в Японії кафе Pepper Parlor, де людей поряд із звичайним персоналом обслуговують працівники-роботи. Машини приймають замовлення та спілкуються з відвідувачами. У PepperParlor працюють роботи Softbank трьох видів: людиноподібний Pepper, робот-танцюрист Nao та робот-прибиральник Whiz. У компанії пояснили, що за допомогою кафе хочуть дізнатися більше про взаємодію людей із роботами, щоб удосконалити технологію.

9. Діджиталізація

Після посиленних карантинних обмежень ресторанній галузі довелося швидко вводити онлайн-послуги або розвивати наявні сайти й сторінки в соціальних мережах, мобільні додатки та сервіси. У найближчі роки нас усіх чекає ще глибша цифрова трансформація.

Соцмережі стають «паспортом» бренду. Вони не лише інформують, розважають, а й формують оригінальний стиль бренду та створюють базу лояльних клієнтів. Для того щоб бути в тренді, потрібен інтерактив та мультиформатність: інтерактивні промо з вікторинами та лендингами, тести, стикери, гіфки, спецпроекти онлайн та офлайн із лідерами думок, зірками чи амбасадорами бренду, живі трансляції, челенджі, гейміфікація в сторіз, адвент календарі, UGC та інстаграм-сторіз.

Миттєвий зв'язок

Якщо ресторан чи готель представлений у соціальних мережах, то він має бути готовим розв'язувати проблеми в режимі нон-стоп. Щоб зберегти лояльність та бути в тренді, потрібно обробляти всі заявки досить швидко. Адже підписники не хочуть шукати телефони служб підтримки або читати FAQ на сайті. Вони прагнуть розв'язати проблему якомога швидше: написати в директ, коментарі, тегнути бренд у дописі, знайти відповідь на всі запитання за допомогою чат-бота в телеграмі та фейсбуці. Через месенджери ресторатори можуть налаштувати зручну комунікацію зі своїм клієнтом щодо меню та діяльності закладу, а також повністю замінити сайт, наприклад, у «віртуальних ресторанах» та службах доставки їжі.

Оптимізація світу під Інстаграм

Світ практично неможливо уявити без інстаграму. Ваш бізнес програє, якщо у вашому готелі чи ресторані не хочуть фотографуватись і виставляти фото в соціальні мережі. Австралійське бюро Vale Architects випустило для цього гайд «Instagram Design Guide», який допомагає зрозуміти, як подружити офлайн-бізнес із цією соціальною мережею та зробити приміщення «інстаграмними».

10. Доставка

Найголовнішим посткарантинним трендом у 2021 році стала доставка, яка залишається дуже актуальною. Навіть якщо вона й не може повністю замінити ресторанної магії, у яку поринає гість закладу, це тепер – наша нова реальність, яка диктує свої правила. Головну роль відіграватиме не якісне обслуговування, а якість та швидкість приготування їжі, креативне пакування й подача в тарі. Заклади самі організують доставку або користуються сервісами, які ростуть дуже швидко. Частіше і більше доставляють їжу, звичайно, в мегаполісах, але тепер і менші міста показують інтенсивне зростання подібних послуг у громадському харчуванні.

Доставка квадрокоптерами

Один з перспективних напрямків – використання безпілотних автомобілів та роботів для доставки їжі. Ця технологія вирішує разом безліч проблем, а головне – знижує витрати на робочу силу. За прогнозами експертів, безпілотники зможуть виконувати в 4-5 разів більше доставок на годину, що може суттєво збільшити прибуток закладів, які застосовують цю технологію.

11. Мультиканальність – тренд останніх декількох років вритейлі. Мультиканальність в закладах ресторанного господарства – це комбінація онлайн і офлайн продажів. Більшість офлайн закладів, які вже взяли це на озброєння, ефективно використовують свої ресурси для збільшення продажів, пропонуючи клієнтам не тільки відвідати заклад, а й замовити їжу додому, або оформити замовлення і забрати його. Наприклад, можна підключити PosterShop – повністю інтегровану онлайн-вітрину закладу, і зробити приймати онлайн-замовлення.

7.3 Перспективи розвитку кейтерингу

Слово «кейтеринг», як додаткова послуга чи окремий вид діяльності, увійшло в ужиток працівників сфери ресторанного господарства України порівняно недавно, що пояснює недостатній розгляд його загальноекономічної сутності, недостатню опрацьованість нормативно-правового забезпечення, відсутність класифікації кейтерингу з метою розробки обліково-аналітичного забезпечення для управління даним видом послуг.

Кейтеринг відноситься до одного з напрямів виробничо-торговельної діяльності підприємств і полягає у виїзному (поза місцем розташування закладу) ресторанному обслуговуванні споживачів, а також наданні послуг обслуговування виїзного заходу та реалізації готової продукції, товарів споживачам. Послуги з «кейтерингу» здійснюють не тільки заклади ресторанного бізнесу, а й фірми, створені на базах ресторанів, і заклади харчування при готельних комплексах, у тому числі з різною формою власності.

Термін «кейтеринг» (catering) (у перекладі з англійської означає «громадське харчування»), утворилося від англійського слова «cater», яке означає «обслуговування клієнта», «поставка провізії», «прагнення принести

задоволення». Засновником кейтерингу вважають Жан Франсуа Вателя, який організував бенкети і розваги ще при дворі Людовіка XIV. На Заході послуги у сфері кейтерингу існують понад сотню років, проте в Україні кейтеринг – порівняно молода галузь бізнесу, їй не більше 10 років. Перша кейтерингова компанія «Обід-доставка» з'явилася в Україні лише в 1995 р., пізніше була перейменована в «Український смак». Водночас обсяг ринку кейтерингу в нашій державі стабільно збільшується, темпи зростання досягають до 20% на рік. Експерти відзначають розвиток кейтерингу в світі на рівні близько 13% щорік, а обсяг світового ринку оцінюють в 70 млрд доларів. З кожним роком зростає попит на виїзне обслуговування банкетів, що робить цей напрям бізнесу вельми привабливим. Ринок кейтерингу в Україні освоєний лише на 3–5%. Основними споживачами кейтерингових послуг в Україні є корпоративні клієнти, їхня частка – при близько 70%. Якщо в період зародження кейтерингового ринку локомотивом його розвитку були іноземні компанії, то сьогодні до 80% корпоративних замовлень на ринку кейтерингу припадає на вітчизняні компанії [9].

Сьогодні український кейтеринг представлений як приватними підприємцями, що доставляють обіди декільком клієнтам, так і відомими ресторанами і представництвами крупних міжнародних компаній. Першим зарубіжним підприємством, яке з'явилося на вітчизняному ринку кейтерингу, стала німецька компанія «Дуссман-Україна», що вийшла на ринок в 1999 р. До найбільш відомих закладів, які надають послуги кейтерингу в Україні, на сучасному етапі є: «Два гусаки», «Засіки», «Гетьман-фуршет», «Київ-Кейтеринг», Royal Catering Service та інші. Практично всі крупні кейтерингові компанії мають власні базові кухні, також складські та підсобні приміщення, в яких працюють кухарі та інший обслуговуючий персонал сфери громадського харчування.

Поняття «кейтеринг» згадується лише в ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація». У стандарті кейтеринг включено до групи 4.4 «Постачання їжі, приготованої централізовано, для споживання в інших місцях», яка охоплює такі види підприємств ресторанного господарства: 4.4.1 фабрику-заготівельню, 4.4.2 фабрику-кухню, 4.4.3 домову кухню, 4.4.4 ресторан за спеціальними замовленнями (catering). У стандарті «ресторан за спеціальними замовленнями (catering)» трактується як заклад ресторанного господарства, призначений готувати і постачати готову їжу та організувати обслуговування споживачів в інших місцях за спеціальними замовленнями [10]. Також у стандарті зазначено, що такі заклади можуть обслуговувати банкети, фірмові прийоми, ділові зустрічі, весілля та інші свята у залах, офісах, на природі, під тентами тощо. Таким чином, у стандарті кейтеринг визначено як окремий вид підприємства ресторанного господарства, а не як додаткову послугу закладу.

На думку Т. Сушальської, кейтеринг – це виїзне ресторанне обслуговування, яке включає в себе вміння не лише смачно приготувати, красиво оформити, але й ефективно подати страви та напої в будь-який час та

в будь-якому місці, на яке вкаже клієнт [11]. В. В. Архіпов наводить класифікації кейтерингу без виділення класифікаційних груп, зокрема: у приміщенні; поза рестораном; соціальний; виїзний (за договором на постачання продукції); роздрібний продаж готової кулінарної продукції, VIP-кейтеринг [12]. З. Т. Ратова та А. В. Попеляр доповнюють види кейтерингу позиціями: контракт на постачання (доставка в офіс) і кейтеринг напоїв і коктейлів (виїзний бар).

За ознакою «місце надання кейтерингових послуг» підприємства кейтерингу розподіляються залежно від наявності приміщень для організації кейтерингового обслуговування та побажань замовників кейтерингових послуг.

1. Кейтеринг у приміщеннях характеризується тим, що підприємець або група підприємців орендує або володіє приміщенням з банкетним залом і кухнею, де є усе необхідне устаткування для проведення різних заходів. Кейтеринг у приміщеннях є конкурентом традиційному банкетному обслуговуванню в ресторанах, де ця послуга є однією з основних поряд з послугою харчування. Водночас, значні накладні витрати зумовлюють досить високі ціни на цей вид кейтерингу, однак наявність приміщень для зберігання продуктів та інвентарю є його перевагою порівняно з іншими видами.

2. Кейтеринг поза приміщеннями характеризується тим, що обслуговування споживачів проводиться в місці, яке обирає замовник. Готова продукція готується або на місці проведення заходу, або у виробничих приміщеннях підприємства кейтерингу та доставляється власними або орендованими засобами до місця проведення заходу.

У разі **роз'їзного кейтерингу** використовуються пересувні, мобільні пункти харчування, де доводять до кондиції напівфабрикати високого ступеня готовності, і готова продукція відразу реалізується споживачам – замовникам кейтерингових послуг.

Роздрібний кейтеринг – це торгівля продуктами харчування (бутербродами, борошняними кондитерськими виробами, упакованими в целофанову плівку), а також прохолодними напоями під час проведення спортивних змагань, фестивалів, карнавалів тощо. Також до цього виду кейтерингу доцільно відносити гастрономічні відділи універмагів, універсамів, кулінарії або відділів із продажу й відпускання готових страв додому.

Контракт на поставку – вид кейтерингу, який полягає в оформленні угоди між постачальником і споживачем кейтерингових послуг (директором підприємства, школи тощо), як правило, оформлюється на певний термін. Існує кілька напрямків цього обслуговування:

- 1. готування обідів в офісі клієнта,*
- 2. доставка напівфабрикатів з подальшим доведенням страв до готовності й подавання,*
- 3. доставка готових обідів в одноразовому посуді.*

За місцем надання послуг розрізняють:

1. *кейтеринг-інсайд* – організація банкетів і фуршетів у приміщенні постачальника кейтерингових послуг або замовника,
2. *кейтеринг-аутсайд* – це обслуговування заходів на природі (пікніки, барбекю тощо).

За ціновим сегментом виділяють:

1. *кейтеринг у низькому ціновому сегменті* – зазвичай це доставка обідів в офіси, обслуговування заходів з незначною кількістю гостей, доставка готової продукції замовнику без організації обслуговування офіціантами за невисокими цінами;
2. *кейтеринг в середньому ціновому сегменті* – найбільш розповсюджений на ринку, при цьому у цю групу можуть потрапити як компанії, ціни яких «розташовані» ближче до преміального сегмента (високий середній сегмент), і ті, які «розташувалися» ближче до економічного сегмента (низький середній сегмент);
3. *VIP-кейтеринг* передбачає виїзне ресторанне обслуговування із залученням висококваліфікованих кухарів, офіціантів, барменів, зазвичай за високими цінами.

За повнотою наданих послуг кейтеринг класифікують:

1. *доставка готових продуктів харчування* (вид виїзного обслуговування, при якому підприємство кейтерингу бере на себе зобов'язання у виробництві та доставці страв, але не бере участі в обслуговуванні безпосередньо на місці). У цьому випадку кейтеринговій компанії на балансі достатньо мати лише транспортний засіб, необхідний інвентар для приготування і зберігання страв і доставки їх до місця вказаного замовником.
2. *повносервісний кейтеринг* (вид виїзного обслуговування, при якому кейтерингова компанія повністю бере на себе зобов'язання з організації та обслуговування замовлення). У разі повносервісного обслуговування спектр послуг, які надаються кейтеринговою компанією, значно ширший, зокрема: оформлення бенкету (скатертини, квіти, музика тощо), обслуговування кваліфікованим персоналом (офіціанти, флористи, музиканти тощо), організація процесу приготування їжі в місці проведення заходу (інвентар для приготування, зберігання, охолодження страв та напоїв тощо).

Класифікація за контингентом замовників:

1. *Індивідуальний кейтеринг* вважається найпростішим, оскільки розглядається як початковий етап у бізнесі тих, хто хоче присвятити себе кейтерингу. Зазвичай це обслуговування різноманітних сімейних свят, є відносно недорогим і не потребує значних капіталовкладень.
2. *Корпоративний кейтеринг* – це обслуговування ділових зустрічей, презентацій, конференцій, семінарів, корпоративних вечірок тощо.
3. *Соціальний кейтеринг* – послуги з організації харчування некомерційних організацій (притулків, лікарень, харчування військових і робітників інших некомерційних структур). Згідно із законами України оператори харчування можуть співпрацювати із соціальними закладами тільки у

випадку перемоги на тендері, який організує профільне міністерство (чи служба) або департамент Міністерства охорони здоров'я. При цьому основним критерієм є ціна продуктів.

4. *Транспортний кейтеринг* – організація харчування на авіаційному, залізничному, морському, автомобільному транспорті, при організації регулярних перевезень співробітників компаній і споживачів транспортних послуг.

5. *Готельний кейтеринг* – організація харчування мешканців готелів.

6. *Кейтеринг будівельних майданчиків* – організація харчування будівельників, доставка продукції безпосередньо на об'єкти будівництва.

Підприємство кейтерингу одночасно може співпрацювати з різними групами споживачів, тому для визначення найпривабливішої групи в обліку доцільно відкривати аналітичні рахунки для формування інформації про витрати та фінансові результати за контингентом замовників. Також важливе значення класифікація кейтерингу за контингентом замовників має при створенні та сегментації клієнтської бази підприємства для виявлення перспективних клієнтів і скорочення часу на ухвалення замовлення у постійних клієнтів компанії, а також оперативного реагування на зміну кон'юнктури ринку. Клієнтську базу підприємства доцільно вести у вигляді електронного банку даних клієнтів, з відкриванням аналітичної картки на кожного клієнта, наприклад з інформацією про: контингент замовника, ПІБ, адресу, телефон, смакові переваги, частоту замовлень тощо[13].

Розподіл кейтерингу за такими ознаками класифікації, як: типом наданих послуг, видом заходу та місцем приготування страв, залежить від матеріально-технічної бази підприємства (наявності виробничих приміщень, відповідного інвентарю, транспортних засобів та ін.), наявності відповідної кваліфікації та навичок у робітників які обслуговують різні заходи (для обслуговування фуршетів, «шведських столів», коктейлів тощо), можливості залучати (або створювати власні) студії декораторів, флористів, аніматорів.

7.4 Сучасні тренди організації роботи барменів, баріста та сомельє

1. Інтерактивний бар (iBar)

Також досить популярною інноваційною технологією став інтерактивний бар. Інтерактивний бар, або iBar – це унікальний винахід, технологія майбутнього, яка є доступною нам вже сьогодні. Інтерактивна барна стійка є сенсорною панеллю, яка обладнана повнокольоровим екраном, що працює на основі технології мультитач. Причому реагує інтерактивний бар як на легкий дотик рук, так і на рухи. Раніше щось подібне можна було побачити лише у фантастичних фільмах. Фактично йдеться про інтерактивний екран, який служить для відображення відеоефектів, характер та інтенсивність яких продиктовані наявністю предметів на стійці та людською поведінкою. Якщо покласти на стіл смартфон, ключі, гаманець, почнеться повноцінне шоу, а сама стійка може миттєво перетворитися на

зоряне небо, великий музичний інструмент чи підводний човен. Технологія робить все для розваги клієнта і утримання його біля бару якомога триваліший термін.

2. Формат «Speakeasy»

Спочатку пропонуємо розібрати термінологію, а саме західне слово «Speakeasy» воно вживалось у Сполучених Штатах Америки в період сухого закону у перші половині ХХ сторіччя. «Speakeasy» несе значення нелегального закладу, щонадає послуги для вживання міцних алкогольних напоїв такокетлів, та завжди ховалось від зайвих очей. «Speakeasy» якщо перекладати з англійської мови, означає «говорити тихо» для того щоб поліцейські або ж їх агенти не мали змоги почути замовлення. З часом сухий закон було скасовано, проте формат «Speakeasy» залишився та з часом еволюціонував та перестав ховатись від очей правоохоронних органів. Також усі з цих закладів є провідними у своїх містах, яку різних рейтингах так і в оцінках від відвідувачів на різних сайтах. Отже ми маємо змогу вловити тенденцію розвитку даного формату закладів, їх кількості. В усіх великих містах (Київ, Харків, Львів, Одеса) є зростання їх кількості, це означає, що людям сподобався цей формат і він вабить їх своєю таємницею [8]. Іноді у звичайному барі є окремий вхід та окремий бар, який ще іноді називають secret-bar, вхід до якого є тільки у обмеженого кола клієнтів.

3. Дегустаційні зали

Зазвичай дегустаційні зали створювались в рамках підприємств, що виробляли продукцію – виноробні, пивоварні, сироварні і т. ін. У зв'язку зі зростанням популярності гастрономічного туризму і гастрономічних турів, дегустаційні зали все частіше створюють окремо від виробничих підприємств на території закладів ресторанно-готельного господарства [14]. Створення таких дегустаційних залів для споживачів означає більш цікаві дегустації, де за один раз можна продегустувати та порівняти між собою продукцію декількох виробників регіону. Крім того, можна проводити не тільки монопродуктові дегустації, але й комплексні дегустації, де, наприклад, вина поєднуються із сирами. Впровадження дегустаційних програм на підприємствах індустрії гостинності дозволяє виробникам просувати свої торгові марки, підвищувати культуру споживання своєї продукції, заробляти додаткові кошти, підвищувати туристичну привабливість свого регіону та культурний рівень учасників дегустацій. Також це може стати поштовхом для створення гастрономічних готелів в регіоні. Наприклад, дегустації досі вважаються важливою особливістю створення бренду у винному бізнесі. Однак вони набувають все більшого значення як торгові точки для продажу прямим споживачам, особливо для невеликих виноробних підприємств, які не мають широкого розповсюдження. Уникаючи посередника і продаючи дорогі вина, дегустаційні приміщення досягають значно більших прибутків за пляшку, ніж від їх оптових операцій. Згідно з результатами одного галузевого обстеження дегустаційні зали складають 43% усіх продажів виноробних підприємств у Каліфорнії, Вашингтоні та Орегоні, а 68% – в

інших штатах. Дегустаційні зали сприяють зростанню винного клубу на 85% і є наріжним каменем бізнесу, що направлений на споживачів. Для споживачів відвідування таких дегустацій теж доволі цікаве, оскільки, знаходячись на відпочинку у готелі, можна замовити ту чи іншу дегустацію без потреби кудись їхати, а знання, отримані під час дегустацій, дозволять правильно обирати продукт дегустації для себе та допоможуть дати правильну пораду знайомим.

Види дегустаційної діяльності поділяються на:

1. *дегустації-лекції,*
2. *дегустації-корпоративні заходи,*
3. *дегустації як промо-акції.*

Для дегустаційних залів на підприємствах індустрії гостинності можна використовувати всі види дегустацій. У разі використання дегустації як промо-акції необхідно разом із дегустаційним залом передбачати торговельне приміщення, наприклад, винний магазин. Це дозволить підвищити продаж продукції тієї чи іншої торговельної марки.

Також дегустації можна розділити за типом продукції. Найпоширеніші – винні дегустації, дегустації пива, віскі, коньяків, крафтових настоянок, сиру. Але з'являються і нові дегустації, такі як хлібні, кавові, шоколадні.

Огляд літератури [10, 12, 15] дозволив виявити перелік сервісних послуг, що можуть надаватись у дегустаційних залах:

1. Продаж продукції.
2. Продаж інвентарю та посуду для дегустації, наприклад, брендovаних дегустаційних бокалів та винних аксесуарів.
3. Продаж подарункових карт на дегустацію.
4. Продаж подарункових наборів продукції.
5. Продаж абонементів на відвідування дегустацій.
6. Підбір ексклюзивних спеціальних дегустаційних сетів.
7. Організація гастрономічних вечерь.
8. Організація приватних вечірок з дегустацією, наприклад кіно-вечірка.
9. Організація івентів з метою презентації різних виробників продукції, що дегустується.
10. Проведення тематичних семінарів, наприклад, винних семінарів.
11. Проведення тимблдінгів.
12. Запрошення відомих сомельє.
13. Організація гастрономічних турів.
14. Організація виїзних дегустацій.
15. Створення клубної системи.

Крім того, при створенні винного дегустаційного залу може бути організовано проведення різних видів дегустації – сліпої, сортової та вертикальної дегустації вин.

Розглянемо сервісні послуги детальніше. Продаж продукції, що дегустується, а також інвентарю, посуду та брендovаних аксесуарів може

відбуватись на території самого дегустаційного залу або в окремому торговому приміщенні – магазині. У разі організації цієї сервісної послуги додатково з робітником, що буде проводити дегустації, також повинен бути продавець.

Важливішим фактором, що відмічають відвідувачі про будь-який дегустаційний зал – це цікава та пізнавальна інформація від сомельє. Відвідувачам цікаво як характеристики продукту, так й історичні дані, технологія виробництва, етикет, правила дегустації, а також принципи доповнення смаку страв різними видами напоїв. Тому важливу увагу необхідно привернути при пошуку висококваліфікованого сомельє та працівника магазину продукції, що мають бути не тільки доброзичливими, але й мати гарне знання продукту та мати почуття гумору.

Продаж подарункових наборів продукції пропонується проводити у винному бутіку. За підбір подарункових наборів відповідальним є продавець магазину.

Продаж подарункових карт на проведення індивідуальних дегустацій необхідні для того, щоб дегустація могла стати подарунком для друзів та знайомих. Тому для організації цієї сервісної послуги пропонується зробити випуск пластикових карток на проведення індивідуальної дегустації. Продаж подарункових карток може відбуватись як в дегустаційному залі, так і в приміщенні магазину.

Організація гастрономічних вечорів із застосуванням ексклюзивної продукції, наприклад, регіональних вин, можуть присвячуватись різним святкам та подіям. Для цього разом з шеф-кухарем ресторану сомельє дегустаційного залу обирають страви та напої до них. Визначають вартість заходу для одного відвідувача, час проведення. Рекламу щодо проведення гастрономічного вечору проводиться на сайті закладу та в соціальних мережах, приймаються попередні заявки на участь, отримується задаток. Для проведення гастрономічного вечора долучаються офіціанти з ресторану. Перед проведенням заходу офіціанти разом із сомельє сервірують стіл, подають страви. Сомельє під час вечору розповідає про страви та вина, які були обрані для вечора. Після проведення вечора приймає решту плати від відвідувачів, допомагає офіціанту прибрати зі столу.

Запрошення відомих сомельє може проводитись у вигляді гастрономічного вечора або ексклюзивної дегустації.

Проведення тематичних семінарів та тимблдінгів. Для проведення таких заходів дегустаційні зали, розташовані в готелях, можуть залучати додаткові зали, наприклад, конференц-зали. Тимблдінг може включати в себе колективні ігри, пов'язані з відповідним продуктом дегустації і націлені на створення командного духу в колективі. Ігри можуть бути різноманітними, наприклад, дегустація всліпу, коли учасники повинні додати свої сенсорні спогади для того, щоб довідатися певний тип продукту. Група буде розділена на кілька команд. Зберігаючи фокус на саме вино, ціль цієї гри є сприяння завдання, де почуття мають більше відношення, чим логіка.

Експерт дегустаційного залу спочатку представить продукт, а потім пояснить «правила гри» перед тим, як команди почнуть куштувати його. Конкурс вимагає прямого спілкування усередині команди. Наприклад, при дегустації вина до таких ігор відносяться «Червоне або біле», «Секрет вина», «Семінар ароматів».

Організація приватних вечірок може проходити у форматі невеликого бенкету з використанням дегустації та сенсорних ігор.

Організація івентів з метою презентації різних винних виробників пропонується проводити у співпраці як з великими підприємствами-виробниками, так і з крафтовими виробниками продукції, що хочуть розширити аудиторію своїх прихильників.

Надання сервісної послуги виїзних дегустацій може відбуватись на таких заходах – на фуршетах після презентацій, виставок, семінарів, корпоративних свят, приватних вечірок.

Таким чином, дегустаційна зала в складі ресторану чи готелю може стати центром додаткового прибутку за рахунок дегустаційних зборів, продажу продуктів безпосередньо споживачам, підписання нових членів у дегустаційному клубі, проведення різних суспільних і приватних заходів, а також продаж різних вин, пива, віскі, sake і т.д., пов'язаних з подарунками товарів.

4. Сомельє

Професія сомельє – одна з найновіших в сучасному українському ресторанному бізнесі. Хороший ресторан сьогодні вже складно уявити без сомельє – майже усі менеджери згодні із думкою, що за вина та напої, які складають 40-60% обігу гастрономічних закладів, має відповідати спеціально підготовлена людина. Наявність сомельє свідчить про престиж закладу.

Сомельє (sommelier) – це людина, відповідальна за подачу напоїв в ресторані, який надає рекомендації з вибору вин та напоїв, сервірує їх та стежить за їх подачею до моменту, коли клієнт залишає зал закладу (відповідно до визначення, запропонованого Жоржем Пертюїзе, президентом Спілки сомельє Франції).

Деякі клієнти бачать у сомельє обслуговуючий персонал, але таких меншість; більшість коієнтів хочуть отримати інформацію про вино, яке вони сприймають як частину кухні, атмосфери ресторану, дещо витончене. Для подібних клієнтів і призначена робота сомельє, що вміє перетворити подачу вина на справжню церемонію. З точки зору цінителів світ вин надзвичайно складний, оскільки вина розрізняються найтоншими нюансами смаку та тисячами сортів, місцем виробництва, роком врожаю тощо. Сомельє має вміння за різними ознаками та незначними деталями (зовнішнім виглядом, зростом, статтю, розмовою, настроєм відвідувачів) визначити, які вина їм більше до смаку. Делікатний та досвідчений сомельє має вміння визначити і матеріальні можливості клієнта та запропонувати саме ті напої, які він може собі дозволити.

До обов'язків сомельє, як правило, входить складання винної карти та підтримка відповідно до неї запасів вина в ресторані, закупівля вин та міцного алкоголю, стеження за винним ляхом (енотекою), проведення дегустацій, консультації клієнтів з приводу вибору напоїв та їх подачі.

Підготовка сомельє здійснюється на спеціалізованих курсах, найбільш престижні з яких знаходяться у Франції, і включає не лише теоретичне навчання, але і безліч дегустацій. Сомельє повинен мати відмінну смакову та нюхову чутливість, неабиякі комунікативні якості, люб'язність і ввічливість. Переваги надаються за наявності вищої освіти за спеціальностями із ресторанного бізнесу або харчових виробництв.

7.5 Соціально-спрямовані та екологічні тренди у ресторанному бізнесі

1. Екологічність як спосіб заощадити та проявити соціальну відповідальність

Екологічність стане справжньою рушійною силою гастрономії в майбутньому. В ресторанах уже переробляють відходи, відмовляються від пластику, користуються заміниками м'яса та цукру. Уже зараз виготовляють посуд із висівок, у якому можна розігрівати їжу в мікрохвильовці.

Заклади впроваджують програмні рішення, які дозволяють надсилати гостям лише електронні чеки на пошту чи телефон. Щоб відправляти такі чеки, до моменту розрахунку важливо знати, що гість на це готовий і згоден не брати фіскальний чек на папері. Відмову від паперових чеків заклади пов'язують і з турботою про довкілля. Однак галузь усвідомлює, що шкода від чекової стрічки мізерна порівняно з обсягами пластикових стаканчиків, соломинок для коктейлю та іншого харчового пластику. За даними Indexbox, лідер зі споживання одноразового посуду – це фастфуд, який використовує 37% подібної продукції. На другому місці – не підприємства, а звичайні люди (26%), на третьому – кафе відкритого типу (21%). В Україні вже з'явилися нові законодавчі ініціативи, які зобов'язують галузь обмежити апетити до закупівлі пластику. У майбутньому передбачається, що у виробників упаковки буде два варіанти: сплатити екологічний збір або повністю утилізувати свою продукцію після продажу упакованого товару кінцевому споживачеві. Не дуже ясно, як це буде працювати на практиці, але тренд ясний, і громадське харчування намагається шукати заміну пластику. Наприклад, закуповує посуд із матеріалів на основі дерева, паперу, кукурудзи, цукрової тростини, кісточок авокадо.

2. Культура переробки матеріалів

Ще один тренд сучасності – розвиток культури переробки відходів і максимально можливий перехід на екологічні види упаковки. До речі, на ринку України з'явився одноразовий біорозкладний посуд, який можна

використовувати для кейтерингу, проведення дегустацій та інших заходів, їжі з собою.

3. Свідоме споживання

Зміна клімату, соціальні проблеми й прогнозована нестача харчових продуктів у 2050 році стали топовими темами у 2021 році. Значна частина суспільства прагне вплинути на катастрофічні зміни життя планети. Тож однією з головних тенденцій наступного року стане масштабний рух у напрямку свідомого споживання: вживання продуктів без відходів, використання «неідеальних» овочів і фруктів, зменшення кількості споживання м'яса, збільшення рослинного білка в щоденному раціоні.

4. Турбота про людей

Різке зростання толерантності, у тому числі до людей з обмеженими можливостями, помітне кожному, що не може не тішити. У зв'язку з цим все більше громадських місць адаптують і уможливають їх відвідування абсолютно будь-якою людиною, ресторани – не виняток.

У закладах адаптують входи в будівлі, шляхи евакуації, санвузли, для слабозорих створюють спеціальне меню зі шрифтом Брайля.

Питання для самоконтролю:

1. Чому важливим для закладів ресторанного господарства є впровадження інновацій та стеження за трендами?
2. Дайте визначення флекситаріанству. Наведіть приклади страв та напоїв для флекситаріанців.
3. Що таке монокухня? Наведіть приклади.
4. Дайте визначення гастроціоналізму. Наведіть приклади подібних закладів в регіоні.
5. Що таке кухня фюжн? Наведіть приклади старав та напоїв.
6. Які тренди існують для виробництва хлібо-булочних та кондитерських виробів?
7. Що готують у стилі тепаньякі? Яке спеціалізоване обладнання необхідне для тепан-шоу?
8. Як можна впровадити в закладі тренд на здорове харчування?
9. Наведіть прикладі суперфудів.
10. Які принципи дитячого харчування необхідно враховувати при розробці дитячого меню?
11. Поясніть поняття «darkkitchen». Обґрунтуйте актуальність цього тренду.
12. Наведіть відомі приклади закладів у форматі «openkitchen». Обґрунтуйте актуальність цього тренду.
13. Обґрунтуйте актуальність тренду щодо діджиталізації закладів ресторанного господарства.
14. Які види доставки використовуються у закладах ресторанного господарства? Які переваги та особливості цього тренду?

-
-
15. Які види кейтерингу класифікуються за ознакою «місце надання кейтерингових послуг»?
 16. Які напрямки контракту на поставку Вам відомі?
 17. Які існують види кейтерингу за ціновим сегментом?
 18. Як класифікують кейтеринг за контингентом замовників?
 19. Що таке індивідуальний кейтеринг? Наведіть приклади.
 20. Визначте особливості розробки меню для кейтерингового обслуговування.
 21. Для яких заходів доцільно використовувати повносервісний кейтеринг?
 22. Для якого контингенту споживачів використовують соціальний кейтеринг?
 23. Що таке інтерактивний бар?
 24. Поясніть трендовість формату барів «Speakeasy».
 25. Які вимоги існують до організації роботи дегустаційних залів? Які існують види дегустацій?
 26. Які соціально-спрямовані та екологічні тренди у ресторанному бізнесі, на Вашу думку, є найбільш актуальними?

Тестові завдання:

- 1. Що таке гнучке вегетаріанство, яке дозволяє нечасте вживання тваринних продуктів, в тому числі м'яса**
 - A. лактовегетаріанство
 - B. ововегетаріанство
 - C. флекситаріанство
 - D. лактоовоовегетаріанство
- 2. Який із засобів обробки продуктів відноситься до молекулярної кухні**
 - A. гомогенізація
 - B. сферифікація
 - C. дефростація
 - D. сублімація
- 3. Приготування страв шляхом обсмажування продуктів на відкритій розігрійтій поверхні на очах у споживачів має назву**
 - A. теріякі
 - B. тепаньякі
 - C. сушіякі
 - D. якіторі
- 4. Перший тепан-ресторан з'явився**
 - A. у 1995 році
 - B. у 1953 році

- C. у 1945 році
- D. у 1978 році

5. До суперфудів відносять

- A. насіння соняшнику
- B. насіння льону
- C. насіння кіноа
- D. насіння гарбуза

6. Яку назву мають 7-10 денні паростки рослин

- A. мінізелень
- B. суперзелень
- C. мікропаростки
- D. мікрогрін

7. Яку назву має напій на основі настою чайного гриба

- A. мате
- B. комбуча
- C. матча
- D. ройбуш

8. Яку назву має формат роботи, коли споживач має змогу бачити процес приготування страв за склом

- A. darkkitchen
- B. lightkitchen
- C. openkitchen
- D. outkitchen

9. Креативний простір, де відвідувач платить за час, який він проводить у приміщенні, має назву

- A. віртуальна кухня
- B. фудкорт
- C. коворкінг
- D. фрі-флоу

10. За ознакою «місце надання кейтерингових послуг» підприємства кейтерингу розподіляються

- A. роз'їзний кейтеринг
- B. роздрібний кейтеринг
- C. кейтеринг у приміщенні
- D. індивідуальний кейтеринг

11. Барна стійка, яка є сенсорною панеллю та обладнана повнокольоровим екраном, що працює на основі технології мультитач, має назву

- A. мультитач-бар
- B. смарт-бар
- C. діджитал-бар
- D. інтерактивний бар

12. Видом дегустаційної діяльності є

- A. дегустація-семінар
- B. дегустація-презентація
- C. дегустація-лекція
- D. дегустація-вечеря

13. Дегустаційну залу доцільно організувати при

- A. пекарні
- B. сироварні
- C. ресторані
- D. суші-барі

14. Формат Spokeasy використовується у форматі бару

- A. vine-bar
- B. tapas-bar
- C. secret-bar
- D. coffee-bar

15. Для обслуговування ділових зустрічей, презентацій, конференцій, семінарів, корпоративних вечірок використовують кейтеринг

- A. повносервісний
- B. корпоративний
- C. роздрібний
- D. кейтеринг-аутсайд

Список використаних джерел

1. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1 (2). С. 331–338.

2. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи" (м. Львів, 29.11.2016 р.). Львів : МАУП, 2016. Ч. 1. С. 301–306.

3. Kravchenko O.M., Sokoly I.I. Development tendencies of Ukrainian Restaurant Industry. *Wirtschaft und Management: Theorie und Praxis:*

Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel. Vol. 1. Verlag SWGimex GmbH, Nurnberg, Deutschland, 2014. С. 105–110.

4. Комарніцький І. О. Кулінарний туризм в Україні: стан і перспективи регіонального розвитку. *Географія та туризм.* 2011. Вип. 14. С. 100–115.

5. Расулова А. М. Потенціал ресторанного бізнесу у розвитку гастрономічного туризму України. *Економіка та держава.* 2015. № 5. С. 78–83.

6. Kulchytska, A. Ye., Tsarova, T. O. Specificity and trends of the development of the craft product market in Ukraine. *Actual Problems of Economics and Management.* 2018. 12. P. 3-14.

7. Прилепа Н. В., Соколюк Г. О. Інноваційні технології у сфері ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2014. № 4. Т. 2. С. 162–164.

8. Домінська О. Я., Батьковець Н. О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету.* 2017. Вип. 52. С. 39-41.

9. Івашина Л. Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 314–317.

10. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник / За ред. П'ятницької Н. О. 2-ге вид. перероб. і доп. К. : Центр навчальної літератури, 2011. 584 с.

11. Сушальская Т. Кейтеринг: новые возможности ресторанного бизнеса. *Бухгалтерия.* 2008. № 21. С. 47.

12. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства. К.: Центр навчальної літератури. 2007. 280 с.

13. Новічкова Т. П., Лебеденко Т. Є., Асауленко Н. В. Сервісні послуги: кейтерингове обслуговування в організації ресторанного господарства як напрям підвищення конкурентоспроможності в умовах кризи. *Наукові перспективи.* 2021. Вип. 3, Т. 9. С. 306-318. doi: 10.52058/2708-7530-2021-3(9)-306-318.

14. Привабливість туристичного та дегустаційного бізнесу Одеської області: монографія / Калмикова І. С. та ін.; за заг. ред. Меліх О. О. Київ: ХАМЕЛЕОН К, 2018. 137 с.

15. Ряшко Г. М., Асауленко Н. В., Новічкова Т. П. Удосконалення сервісу на підприємствах індустрії гостинності шляхом проектування дегустаційних залів. *Економіка харчової промисловості.* 2021. Т. 13. Вип. 1. С. 75-81.

16. Організація ресторанного господарства (Блок 1) [Текст]: навч. посібник / Л. А. Назаренко, Р. П. Никифоров, Н. В. Лохман. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. 165 с.

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

18.

Організація обслуговування закладах ресторанного господарства: Підручник.: д
ля вищ. навч. закл./Заред. П'ятницької Н. О. 2-ге вид. перероб. та
допов. К.: Центр учбової літератури, 2011. 584 с.

19.

Архіпов В.

В. Організація обслуговування закладах ресторанного господарства: навч. пос./
В. В. Архіпов, В. А. Русавська. К.: Центр учбової літератури, 2015. 342 с.

20.

Мальська М. П., Гаталюк О. М., Ганич Н. М. Ресторанна справа: технологія та органі
зація обслуговування туристів: підр. К.: Центр учбової літератури, 2013. 584 с.

21. Литвиненко Т. К. Новітні технології обслуговування
сфері ресторанного бізнесу. навч. посіб. К.: КНТЕУ, 2011. 215 с.

22. П'ятницька Г. Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії:
навчальний посібник для вищих навчальних закладів / Г. Т. П'ятницька, Н. О.
П'ятницька. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 250 с.

23. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові
трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація:
монографія / Г. Т. П'ятницька. К.: КНТЕУ, 2017. 465 с.

ДОДАТОК А

Міжрегіональна гармонізація критеріїв готельної класифікації на основі класифікаційних стандартів (Витяг)

*Схвалена регіональними комісіями СОР,
Мадрид, листопад 1989 р.*

| | |
|--|---|
| 1. Будинок готелю | |
| 1.1. Автономія | |
| Усі категорії | Будинок готелю повинен бути фізично автономним від інших будинків або від інших частин того ж будинку. |
| 1.2. Вхід | |
| Усі категорії | Окремий вхід, якщо готель займає частину будинку. |
| 3-5 зірок | Вхід до ресторану (кафетерію і т.п.) готелю з готелю і з вулиці. Окремий службовий вхід. |
| 1.3. Основна й службова сходові клітки | |
| 3-5 зірок | Основна сходові клітка відділена від службової сходової клітки (виключення може бути зроблене для малоповерхових будинків). |
| 1.4. Мінімальна кількість номерів | |
| Усі категорії | 10 номерів. |
| 2. Якісні вимоги | |
| Усі категорії | Усі установки, устаткування й меблі в номерах, санвузлах і громадських приміщеннях повинні бути розраховані на посилену експлуатацію, функціональні, безпечні, гармонічні та пропорційні по відношенню до приміщень, в яких вони перебувають. Вимоги до якості будинку та усього встановленого в ньому зростають із кожною категорією і повинні відповідати вартості. Вартість враховує якість матеріалів і праці, що використовуються при будівництві та виробництві установок, устаткування й меблів. |
| 1 зірка | Дешеві будівельні матеріали; прості, масового виробництва установки, устаткування й меблі. |

Продовження дод. А

| | |
|-------------------------------|---|
| 2 зірки | Те ж. |
| 3 зірки | Середня вартість будівельних матеріалів, установок, устаткування. Меблі на замовлення. |
| 4 зірки | Висока вартість будівельних матеріалів і установок. Устаткування й меблі на замовлення. |
| 5 зірок | Будівельні матеріали, установки, устаткування, меблі (на замовлення) вищої якості. Інтер'єри повинні бути оформлені авторськими предметами мистецтва. |
| 3. Водопостачання | |
| Усі категорії | Гаряче і холодне водопостачання цілодобово (забезпечення питною водою). |
| 4. Енергопостачання | |
| Усі категорії | |
| 4.1. Аварійні енергоустановки | Постійне забезпечення електричною енергією. |
| 1 зірка | Аварійне освітлення (акумулятори, газ, |
| 2 зірки | свічки). |
| 3 зірки | Те ж. Стаціонарний генератор, що забезпечує основне освітлення й роботу встаткування в мінімальний період часу (не менш 24 годин). |
| 4 зірки | Стаціонарний генератор, що забезпечує електроживлення, опалення, водопостачання, основне освітлення й роботу такого встаткування, як ліфти, холодильники, кухонне встаткування. |
| 5 зірок | Те ж. |
| 5. Опалення | |
| 1 зірка | Опалення за необхідністю (залежно від місцевих умов і сезону). |
| 2 зірки | Те ж, але на базі центрального опалення. |
| 3 зірки | Те ж, що для готелів «2 зірки», але з додатковим індивідуальним регулюванням у номерах. Охолодження (кондиціонування) у районах зі спекотним кліматом. Тепловий комфорт (температура від 18 до 25°C). |

Продовження дод. А

| | |
|--|---|
| 4 зірки | Те ж, що для готелів «3 зірки», але з кондиціонуванням у різних кліматичних зонах протягом року або сезону залежно від погоди. Індивідуальне кондиціонування як у номерах, так і в громадських приміщеннях. |
| 5 зірок | Те ж. |
| 5.1. Вентиляція | |
| Усі категорії | Природня (через вікна) і/або примусова у всіх кімнатах і зонах. Вентиляція через вікна повинна бути в номерах, залах ресторану, кухнях, приміщеннях для персоналу. |
| 6. Санітарні вимоги (усі категорії) | |
| 6.1. Загальні | Строга санітарія, чистота, гігієнічність повсюдно в будинку. Збирання всіх секцій готелю на безперервній основі. Сантехнічне встаткування в робочому стані в будь-який час доби. |
| 6.2. Відходи | Збір у спеціальних контейнерах із щоденним вивозом з будинку. Зона збору відходів і контейнери повинні постійно перебувати в доброму санітарному стані. |
| 6.3. Захист від комах і гризунів | Ефективний захист від комах і гризунів по всьому будинку. |
| 7. Безпека й охорона | |
| Усі категорії | Готелі повинні відповідати архітектурним і технічним умовам та мати протипожежне забезпечення й систему пожежного оповіщення, аварійні виходи, сходи, добре помітні інструкції і т.п., необхідні для громадських будинків і ув'язані з особливостями готелю. Усе електричне, газове, водо- і каналізаційне встаткування повинно бути встановлене й експлуатуватися в суворій відповідності з вимогами безпеки та відповідними інструкціями. Безпека проживаючих і їх речей повинна бути забезпечена цілодобово. |

Продовження дод. А

| | |
|--|--|
| 8. Умови для використання інвалідних колясок | |
| Усі категорії | Біля входів до готелюта в деяких номерах, ванних кімнатах, туалетах повинні бути полози для прийому інвалідів на колясках. |
| 9. Технічне встаткування | |
| 9.1. Ліфти для проживаючих | |
| 1 зірка | Для готелів, що мають більше 3 поверхів. |
| 2 зірки | Для готелів, що мають більше 2 поверхів. |
| 3 зірки | Те ж. |
| 4 зірки | Для готелів, що мають більш ніж 1 поверх. |
| 5 зірок | Те ж. |
| <i>Потужність ліфтів: у пропорції до місткості готелю.</i> | |
| 9.1.1. Службові ліфти | |
| 4 і 5 зірок | Службові ліфти окремо від ліфтів для проживаючих. |
| 9.2. Телефон | |
| Усі категорії | Повинен бути телефон для місцевих і міжміських переговорів. |
| 9.2.1. Телефони в номерах | |
| 1 зірка | Дзвінок для внутрішнього зв'язку. |
| 2 зірки | Внутрішній телефон (без виходу за межі готелю). Включення міського телефону за окремим проханням. |
| 3 зірки | Телефон для внутрішнього і зовнішнього зв'язку через комутатор готелю. |
| 4 зірки | Телефон для прямого зв'язку з іншими приміщеннями готелю і з містом. |
| 5 зірок | Телефон для прямого зв'язку з іншими приміщеннями готелю, з містом, країною, для міжміських переговорів (якщо є автоматичний набір). Телефон у ванній кімнаті. |
| 9.2.2. Телефони на поверсі | |
| Усі категорії | Не менше одного телефону на поверх у готелях, де в номерах немає телефонів з виходом за межі готелю (в основному для готелів «1 і 2 зірки»). |
| 9.2.3. Телефони близько суспільних приміщень 3-5 зірок | Телефон поблизу всіх громадських приміщень. |

Продовження дод. А

| | | |
|--|--|-----------|
| 9.2.4. Телефонна кабіна у вестибюлі (платний телефон) | Наявність телефону в службі прийому. Телефонна кабіна у вестибюлі. | |
| 1 зірка | Те ж. | |
| 2 зірки | Звуконепроникна телефонна кабіна в | |
| 3 зірки | вестибюлі з міжнародними | |
| 4 зірки | міжміським зв'язком. | |
| 5 зірок | Те ж. | |
| 10. Номери | | |
| 10.1. Розмір | | |
| Усі категорії | Розмір номеру повинен дозволяти пересуватися й використовувати все встаткування та меблі вільно, зручно та безпечно. | |
| | Площа номерів (м ²) за категоріями: | |
| | одномісний | двомісний |
| 1 зірка | 8 | 10 |
| 2 зірки | 8 | 10 |
| 3 зірки | 10 | 12 |
| 4 зірки | 12 | 14 |
| 5 зірок | 13 | 16 |
| <i>Примітка.</i> Номера, призначені для прийому великої кількості проживаючих, повинні мати площу, збільшену щонайменше на різницю між розмірами одномісного і двомісного номерів. | | |

11. Рекомендовані стандарти встаткування й меблів у номерах

| Устаткування й меблі | Категорія готелю | | | | |
|---|------------------|---------|---------|---------|---------|
| | 1 зірка | 2 зірки | 3 зірки | 4 зірки | 5 зірок |
| 2 ліжка (одномісний номер/двомісний номер) | + | + | + | + | + |
| простирадла, ковдри, покривала | + | + | + | + | + |
| мінімальний розмір 190 см× 80 см (односпальне ліжко) | + | + | + | | |
| мінімальний розмір 200 см× 80 см (односпальне ліжко) | | | | + | + |
| шафа (гардероб) з вішалками й полками або комод з ящиками | + | + | + | + | + |
| стілці (мінімум 1 на проживаючого) | + | + | + | + | + |
| крісло(а) | | | + | + | + |
| приліжкова тумбочка (одна на проживаючого) | + | + | + | + | + |
| стіл * | | + | + | | |

Продовження дод. А

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| письмовий стіл або туалет * (з висувними ящиками) | | | + | + | + |
| люстра на стелі або бра | + | + | + | + | + |
| приліжкова лампа(и) | + | + | + | + | + |
| лампа(и) для читання в кріслі або на письмовому столі | | | + | + | + |
| світлоізоляція (щільні штори) | + | + | + | + | + |
| дзеркало (крім ванної кімнати) | | + | + | + | + |
| перемикачі освітлення біля входу та ліжка | + | + | + | + | + |
| приліжкові килимки | + | + | + | | |
| килими ** | | | + | + | + |
| коврал ** | + | + | | | |
| радіо (центральне музичне віщання, що включається проживаючим) | | | + | + | + |
| ТВ за додаткову плату*** | | | + | | |
| чорно-білий ТВ | | | + | | |
| кольоровий ТВ*** | | | | + | + |
| відео*** | | | | + | + |
| кошик для сміття | + | + | + | + | + |
| письмова інформація про готель (тарифи, аварійні виходи і т.п.) | + | + | + | + | + |
| попільниця(і) | + | + | + | + | + |
| табличка «Не турбувати» | + | + | + | + | + |
| підставка для багажу | | + | + | + | + |
| вентилятор**** | + | + | + | + | + |
| графин з питною водою та склянки | + | + | + | + | + |
| міні-холодильник або міні-бар | | | | + | + |
| письмові приладдя | | | + | + | + |

Примітки:

* Стіл або письмовий стіл (туалет) у готелях «3 зірки».

** Килими або коврал у готелях «4-5 зірок».

*** Якщо є телемовлення (особливо кольорове). У районах, у яких немає телемовлення, повинне бути встановлена відеоапаратура у всіх номерах. Відеоапаратура повинна бути також у готелях «5 зірок» як самостійна послуга, незалежно від наявності телемовлення.

**** Наявність вентилятору обов'язкова у спекотних і вологих регіонах. У готелях більш високої категорії вентилятори можуть доповнювати систему кондиціонування.

| 12. Загальне сантехнічне встаткування | |
|---|--|
| 12.1. Ванні кімнати загального користування на поверхах 12.1.1. Кількість Усі категорії (для номерів без ванних кімнат) 12.1.2. Установки й устаткування Всі категорії | 1 ванна кімната на 5 номерів без санвузла або 2 ванні кімнати на кожному поверсі (одна для чоловіків, інша для жінок). Холодна й гаряча вода через комбінований змішувач в умивальнику, душі, ванною й біде, вентиляція, умивальник із дзеркалом, лампою, полицею для особистих речей і електричний штепсель із вказівкою напруги, унітаз, туалетний папір*, біде*, душ (душова кабіна)**, ванна (з душем і шторою)**, рушник***, мило, кошик для сміття. |
| <p><i>Примітки:</i></p> <p>* Ці предмети можуть не включатися, якщо є окремий туалет крім ванної кімнати.</p> <p>** Одне або інше.</p> <p>*** Якщо є унітаз. Полотняний рушник може бути замінене паперовим рушником або електросушаркою, тому що проживаючий використовує рушник зі своєї кімнати.</p> | |
| 12.2. Туалети загального користування на поверхах | |
| 12.2.1. Кількість | |
| Усі категорії (для номерів без туалетів) | 1 туалет на 5 номерів або 2 туалети на кожному поверсі (один для чоловіків, один для жінок). |
| 12.2.2. Установки й устаткування. Всі категорії | Унітаз, туалетний папір, умивальник з холодною і гарячою водою через змішувач, дзеркало, мило, рушник (паперові рушники або електросушарка), біде з гарячою й холодною водою, кошик для сміття. |
| 12.3. Громадські туалети. Всі категорії | У громадських зонах або близько до них повинні бути громадські туалети для проживаючих і відвідувачів. Обов'язкове встаткування: унітаз, туалетний папір, умивальник з гарячою і холодною водою через змішувач, дзеркало, мило, рушник (паперові рушники або електросушарка), кошик для сміття, вентиляція. |

Продовження дод. А

| 13. Громадські зони | |
|---|---|
| Усі категорії | У всіх коридорах і зонах у номерів повинне бути цілодобово гарне природне або штучне освітлення. |
| 3-5 зірок | У коридорах і зонах біля номерів повинне бути килимове покриття або коврал, або спеціальне покриття (мозаїка, паркет і т.п.). |
| 13.2. Вестибюль. Всі категорії | У вестибюлі (зоні прийому) повинні бути стільці, крісла або дивани в кількості, ув'язаній з місткістю готелю. |
| 3-5 зірок | У зоні прийому повинні бути також: кавові й/або письмові столи, спеціальне покриття підлоги або килими (коврал), рослини, музичне віщання, яке може бути використане для оголошень. |
| 14. Додаткові приміщення й зони, пов'язані з проживанням, харчуванням, відпочинком і охороною здоров'я | |
| 1 зірка | Громадська зона (окрема кімната, частина кімнати або хол) з вішалкою, музичним і/або телевізійним обладнанням, призначена для подачі сніданків і зустрічей проживаючих з відвідувачами. |
| 2 зірки | Повинні бути: кімната відпочинку з музичним віщанням, телевізором, газетами, журналами, у якій може розміститися принаймні одна третина проживаючих; суспільна зона з вішалками, де можуть подаватися сніданки (це може бути кімната для сніданків, обідній зал, кафетерій, кафе і т.д.); ресторан (обідній зал) або кафетерій, в якому можуть швидко подаватися принаймні легкі закуски під час обіду та вечері (якщо цього немає, то готель повинен перебувати в безпосередній близькості від подібного незалежного закладу). |
| 3 зірки | Повинні бути: кімната відпочинку з музичним віщанням і ТВ, газетами й журналами (площа разом із залом приймання повинна забезпечувати одночасне розміщення принаймні однієї третини проживаючих); гардероб поруч із суспільними приміщеннями; окремий зал для сніданків (або кафетерій, де можуть подаватися сніданки); окремий бар; ресторан (обідній зал) або кафетерій, де можуть подаватися принаймні легкі закуски й де можна одночасно розмістити не менше половини проживаючих. |

Продовження дод. А

| | |
|--|--|
| 4 зірки | <p>Повинні бути: кілька окремих апартаментів (спальня, вітальня, ванна кімната, окремий туалет) або кілька номерів, які можуть бути поєднані для утворення тимчасових апартаментів, або і те, і інше; гардероб поблизу громадських приміщень і зон; кімната(и) відпочинку або окремі зали з музичним віщанням, ТВ, газетами, журналами і подачею напоїв; кафетерій (для сніданків і легких закусок); окремий бар, ресторан (принаймні два зали); банкетний зал, який може бути трансформований у конференц-зал з відповідним устаткуванням для проведення конференцій; танцювальний зал або дискотека, або нічний клуб (можуть бути замінені на танцювальний майданчик в одному із залів ресторану); перукарня або салон краси; сауна або плавальний басейн, або оздоровчий центр (можливі їхні комбінації); кімната першої медичної допомоги.</p> |
| <p><i>Примітка.</i> Загальне число посадкових місць у кафетерії й ресторані повинно відповідати кількості місць у готелі.</p> | |
| 5 зірок | <p>Повинні бути: кілька незалежних апартаментів різних типів і ряд номерів, які можуть бути поєднані для утворення тимчасових апартаментів; гардероби поблизу громадських приміщень і зон, кімната(и) відпочинку й окремі вітальні з музичним віщанням, ТВ, газетами, журналами й подачею напоїв, кафетерій (для сніданків і легких закусок), окремий бар; ресторани, в одному з яких передбачені виступи музикантів; окремі кабінети в ресторані; банкетні зали; конференц-зали з повним устаткуванням для проведення конференцій; нічний клуб; танцювальний зал або дискотека; перукарня або салон краси; сауна; спортзал або оздоровчий центр; плавальний басейн; кімната першої медичної допомоги.</p> |
| <p><i>Примітка.</i> Загальна кількість посадкових місць у кафетерії й залах ресторану повинна перевищувати кількість місць у готелі.</p> | |

Продовження дод. А

| | |
|--------------------------------------|---|
| 15. Кухня | |
| Усі категорії | Кухня, її встаткування, кухоннеприладдя, посуд, скло повинні бути чистими, гігієнічними, практичними й утримуватися таким чином, щоб гарантувати здоров'я, забезпечити ефективне, безперебійне обслуговування. Технічне і технологічне устаткування повинне утримуватися в справному стані. Потужність кухні повинна відповідати числу посадкових місць у торговельних залах. |
| 15.1. Зберігання харчових продуктів | |
| Усі категорії | Порядок зберігання харчових продуктів повинен відповідати загальним вимогам по зберіганню харчових продуктів на підприємствах громадського харчування, у тому числі відносно вентиляції, охолодження, захисту від пилу, комах і гризунів. Для цієї мети повинні бути встановлені й використані відповідні встаткування й механізми, такі, як холодильники, морозильники, що щільно закриваються контейнери. |
| 15.2. Питна вода | |
| Усі категорії | Якщо немає твердої гарантії якості водопровідної води, готель повинен мати спеціальні установки по обробці води з метою забезпечення її придатності для пиття. Лід для напоїв повинен вироблятися тільки з питної води. Мінімальний запас питної води повинен бути забезпечений цілодобово в тих зонах готелів, де термінова потреба в питній воді не може бути забезпечена ззовні. |
| 16. Зони поза будинком готелю | |
| 16.1. Автостоянка/гараж | |
| 1 зірка | Вільний під'їзд до готелю. Резервування частини автостоянки для проживаючих у готелі. |
| 2 зірки | Те ж. |
| 3 зірки | Автостоянка з кількістю місць, відповідною до середнього числа проживаючих. |
| 4 зірки | Крита автостоянка та/або гараж, здатні прийняти автомобілі всіх проживаючих і частини відвідувачів. Цілодобова охорона. |
| 5 зірок | Те ж, але із загальним обслуговуванням автомобілів. |

Продовження дод. А

| 17. Готельні послуги | |
|-----------------------------|---|
| Усі категорії | Служба прийому (цілодобовий прийом); зміна білизни перед заїздом нового проживаючого (рушники міняються для кожного проживаючого щодня); невідкладна медична допомога; зберігання цінностей; прання; поштове обслуговування, включаючи доставку й відправлення пошти, продаж поштових марок і поштових речей. |
| 1 зірка | Підноска багажу проживаючих на їхнє прохання; зміна постільної білизни два рази на тиждень; подача сніданку в номер (якщо немає залу для сніданків). |
| 2 зірки | Підноска багажу; зміна постільної білизни два рази на тиждень; подача сніданку в номер; хімчистка. |
| 3 зірки | Підноска багажу; зміна постільної білизни щодня; подача сніданку в номер; подача сніданків у залі для сніданків з 7.00 до 10.00; подача харчування і напоїв у номер з 7.00 до 24.00; робота вітальні-кафе і кафе-бару до 24.00; хімчистка; поштове обслуговування, включаючи відправлення телеграм; прийом до сплати кредитних карток; служба пошуку проживаючого в готелі або система оповіщення: туристська інформація в службі прийому; бронювання квитків на розважальні програми в готелі і культурні заходи; обмін валюти; виклик таксі; продаж газет, книг, листівок, тютюнових виробів і фотоприладдя. |
| 4 зірки | Швейцари; підноска багажу; зміна постільної білизни щодня; додаткове збирання номерів на прохання проживаючих до 24.00; подача сніданку в номер з ранковою газетою; подача сніданків у залі для сніданків з 7.00 до 10.00; подача в номер обіду, вечері, пізньої вечері до 24.00; цілодобова подача в номер напоїв і легких закусок; цілодобова робота вітальні-кафе й кафе-бару; термінові послуги пральні (прання, прасування); хімчистка; поштове обслуговування, включаючи відправлення телеграм, рекомендованої кореспонденції й телексів; приймання при розрахунках кредитних карток; цілодобовий обмін валюти; служба пошуку проживаючого в готелі або радіосповіщення; продаж і бронювання квитків на різні види транспорту; розважальні програми та культурні заходи в готелі; туристське обслуговування (туристська інформація, екскурсії, гіді-перекладачі, страхування і т.д.); виклик таксі; продаж газет, книг, листівок, тютюнових виробів і фотоприладдя; продаж сувенірів і косметики. |

Продовження дод. А

| | |
|-----------------------------------|---|
| 5 зірок | Швейцари; підноска багажу; зміна постільної білизни щодня; додаткове збирання номерів на прохання проживаючих цілодобово; подача сніданку в номер з ранковою газетою; подача сніданків у залі для сніданків з 7.00 до 11.00; подача іншого харчування і напоїв у номер цілодобово; цілодобова робота вітальні-кафе, кафе-бару й кафетерію; термінові послуги пральні (прання, прасування); хімчистка; поштове обслуговування, включаючи відправлення телеграм і рекомендованої кореспонденції, а також телетайп і телефакс; індивідуальні сейфи для зберігання цінностей; приймання до оплати кредитних карток; цілодобовий обмін валюти; служба пошуку проживаючого в готелі; радіосповіщення; продаж і бронювання квитків на різні види транспорту; розважальні програми в готелі й культурні заходи; туристське обслуговування (туристська інформація, екскурсії, гіді-перекладачі, страхування і т.д.); виклик таксі й оренда автомашини, автобусу або міні-автобусу (безкоштовно для проживаючих), якщо готель розташований не в центрі міста й не має зв'язку із громадським транспортом; продаж газет, книг, листівок, тютюнових виробів, фотоприладдя; продаж сувенірів і косметики; продаж квітів. |
| 18. Обслуговуючий персонал | |
| 18.1. Кваліфікація | |
| Усі категорії | Увесь обслуговуючий персонал повинен пройти професійну підготовку. Ступінь підготовки і спеціалізація повинні відповідати послугам, що надаються ними. Щонайменше один співробітник повинен пройти підготовку з питань забезпечення безпеки проживаючих у готелі й один – з питань безпеки в сфері громадського харчування. |
| 18.1.1. Знання іноземних мов | |
| 1 зірка | Достатнє знання працівниками служби прийому однієї іноземної мови міжнародного спілкування або мови, яка найбільше використовується іноземними клієнтами в цьому районі. |
| 2 зірки | Те ж. |

Продовження дод. А

| | |
|-----------------------------|---|
| 3 зірки | Знання в необхідному обсязі щонайменше двох мов міжнародного спілкування або інших мов, які найбільше використовуються іноземними клієнтами в цьому районі, усім персоналом, який має контакти із проживаючими. |
| 4 зірки | Те ж, але знання мов повинне бути добрим. |
| 5 зірок | Знання всіма працівниками основних служб мов міжнародного спілкування або інших мов, які найбільше використовуються іноземними клієнтами в цьому районі. Вільне володіння щонайменше трьома такими мовами всім персоналом, який має контакти із проживаючими. |
| 18.2. Медичні вимоги | |
| Усі категорії | Увесь персонал повинен бути здоровий. Для цього всі співробітники повинні проходити періодичний медичний огляд, маючи на руках відповідний сертифікат. |
| 18.3. Поведінка | |
| Усі категорії | Персонал повинен бути здатним створити на підприємстві атмосферу гостинності, у відношенні проживаючих проявляти сердечність, терпіння, стриманість і бути готовим доброзичливо виконати прохання проживаючого. |
| 18.4. Уніформа | |
| Усі категорії | Персонал, що вступає в контакт із проживаючими, повинен носити уніформу, що включає особистий значок із вказівкою імені й прізвища. Форма повинна бути завжди чистою й у гарному стані. |
| 18.5. Умови для персоналу | |
| Усі категорії | Повинні бути створені окремі умови для санітарії, відпочинку й харчування персоналу. Обсяг таких умов повинен відповідати чисельності персоналу. |
| 18.6. Чисельність персоналу | |
| Усі категорії | Чисельність персоналу повинна бути такою, щоб забезпечити ефективно й безперервно обслуговування клієнтів. |

Продовження дод. А

Рекомендації із числа працівників на 10 номерів у готелі (мінімум):

| | |
|---------|-------------|
| 1 зірка | 4 і більше |
| 2 зірки | 6 і більше |
| 3 зірки | 8 і більше |
| 4 зірки | 12 і більше |
| 5 зірок | 20 і більше |

ДОДАТОК Б

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства культури
та інформаційної політики України
19 лютого 2021 року № 126



ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ
Комісія із встановлення категорій готелям та іншим об'єктам,
що призначаються для надання послуг
з тимчасового розміщення (проживання)

№ _____

Серія _____

СВІДОЦТВО

про встановлення категорії готелю чи іншому об'єкту, що призначається для надання
послуг з тимчасового розміщення (проживання)

Зареєстровано в Реєстрі свідоцтв про встановлення категорій готелям та іншим об'єктам,
що призначається для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) за № _____

Строк дії з _____ по _____

Вид послуги

Відповідає вимогам категорії

Відомості про готель

(найменування, місцезнаходження)

Свідоцтво видано

(найменування суб'єкта господарювання)

Додаткова інформація

(кількість номерів, місць)

Підстава надання

(дата, номер рішення Комісії із встановлення категорій готелям)

Голова Комісії із встановлення категорій
готелям
та іншим об'єктам, що призначаються
для надання послуг
з тимчасового розміщення (проживання)

(Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Навчальне видання

*О.А. Ніколайчук, Н.С. Приймак,
О.А. Сімакова, А.В. Слащева, Ю.А. Горайнова,
Ю.М. Коренець, О.А. Боднарук,
О.А. Пусікова, Є.Г. Клевцов*

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи та підприємництва

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС

Навчальний посібник

Формат 60x84/8. Ум. др. арк.

Донецький національний університет
економіки і торгівлі імені
Михайла Туган-Барановського
50042, Дніпропетровська обл.,
м.Кривий Ріг, вул. Курчатова, 13.
Свідоцтво суб'єкту видавничої справи
ДК № 4929 від 07.07.2015 р.