Луцький національний технічний університет

Готельно-ресторанна справа

для аудиторної та позааудиторної роботи студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності

241 Готельно-ресторанна справа

Навчальний посібник

Луцьк 2023

УДК 338.46(075.8)

Г 73

Рекомендовано до друку

Вченою радою Луцького національного технічного університету

(протокол № __ від __ травня 2023 р.)

Рецензенти:

Ковальська Любов Леонідівна, доктор економічних наук, професор, декан факультету бізнесу і права Луцького національного технічного університету

Ільїн Леонід Володимирович, доктор географічних наук, професор, завідувач кафедри туризму та готельного господарства Волинського національного університету імені Лесі Українки

Папп Василь Васильович, доктор економічних наук, професор кафедри географії та суспільних дисциплін Мукачівського державного університету

Готельно-ресторанна справа: навчальний посібник для аудиторної та позааудиторної роботи студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа / автори: Матвійчук Л.Ю., Чепурда Л.М., Лютак О.М., Сидорук С.В.,.Смаль Б.А., Лепкий М.І., Подоляк В.М., Зубехіна Т.В, Громик О.М., Дащук Ю.Є. – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2023. – 356 с.

ISBN

УДК 338.46(075.8)

ISBN

© Матвійчук Л.Ю., Чепурда Л.М.,
Лютак О.М.,Сидорук С.В.,
Смаль Б.А, Лепкий М.І.,
Подоляк В.М., Зубехіна Т.В.,
Громик О.М., Дащук Ю.Є.
Луцький національний
технічний університет, 2023

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА *(к.е.н., доц. С.В.Сидорук)*..... **4**

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ *(д.е.н., проф. Л.Ю. Матвійчук,)*..... **6**

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ І ОРГАНІЗАЦІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ *(д.е.н., проф. Л.М. Чепурда*) **43**

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ HORECA (*к.е.н., доц. С.В.Сидорук)*..... **75**

РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ *(д.е.н., проф. Л.Ю. Матвійчук, доктор філософії Б.А.Смаль)* **…136**

РОЗДІЛ 5. ЦИФРОВІ ТА ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЙ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ *(к.г.н., доц. М.І. Лепкий, к.т.н.доц. В.М.Подоляк)*..... **213**

РОЗДІЛ 6. ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ПЕРЕШКОД В СФЕРІ ТУРИЗМІ ТА ГОСТИННОСТІ У СУЧАСНИЙ ПЕРІОД *(к.пед.н., доц.. Т.В.Зубехіна*) **255**

РОЗДІЛ 7. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ . *(к.г.н., доц. О.М.Громик)* **274**

РОЗДІЛ 8. ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РІШЕННЯ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ *(д.е.н., проф. О.М.Лютак, к.е.н., доц. Ю.Є. Дащук)***...305**

ПЕРЕДМОВА

Повномасштабна військова агресія щодо України сформувала абсолютно нову соціально-економічну реальність функціонування всіх секторів національної економіки. Нові умови діяльності стали значним викликом і для сфери готельно-ресторанного бізнесу: частина суб'єктів господарювання була вимушена повністю припинити діяльність або ж перепрофілювати її. З огляду на це сьогодні особливої актуальності набувають питання формування ключових стратегічних орієнтирів та підходів у готельно-ресторанному бізнесі з метою його збереження та формування потенціалу повоєнного розвитку.

Готельно-ресторанна індустрія є галуззю з високим рівнем конкуренції, що має на меті максимально задовольнити потреби споживачів, забезпечити високий рівень комфорту, найрізноманітніші побутові, господарські та культурні запити гостей. Чим вище культура і якість обслуговування відвідувачів, тим вищий імідж готелю і ресторану, тим привабливіші вони для клієнтів. Фахівці, які працюють в сучасних готелях і ресторанах, повинні створювати і впроваджувати новітні прийоми в роботі, які забезпечуються колективними зусиллями працівників усіх служб, постійним і ефективним контролем, удосконаленням форм і методів обслуговування, вивченням і впровадженням передового досвіду, нової техніки і технології.

У навчальному посібнику готельно-ресторанна справа для аудиторної та позааудиторної роботи студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа обґрунтовано концепційно-теоретичні засади управління готельно-ресторанного бізнесу. Послідовно розкриваються об'єкт, предмет та значення наукових дисциплін, теоретичні основи та методологічний арсенал досліджень у сфері HoReCa.

При розробці теоретичних та методологічних положень цього навчального посібника його автори-укладачі використали сучасні напрацювання стратегічного менеджменту та маркетингу HoReCa, управління проектами у сфері гостинності, управління якістю у сфері гостинності, підприємницьких рішень сфери обслуговування, цифрових та інноваційних технологій індустрії гостинності, методології і організації наукових досліджень сфери обслуговування та інших наук.

Мета пропонованого навчального посібника полягає у формуванні в студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти загальних і фахових компетентностей для успішного здійснення економічної, організаційно-управлінської, проектної, виробничо-технологічної діяльності у сфері індустрії гостинності.

Видання зорієнтоване на студентів вищих навчальних закладів, які готуються працювати у сфері індустрії гостинності, викладачів вищих

навчальних закладів, учителів і активних членів громадських товариств, а також усіх, хто цікавиться питаннями розвитку індустрії гостинності.

Автори-упорядники підручника не претендують на повне висвітлення всіх проблем індустрії гостинності загалом.

РОЗДІЛ 1
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

Управління проектами в готельно-ресторанному господарстві є дуже важливим і актуальним процесом, оскільки цей сектор відіграє важливу роль в економіці багатьох країн і є джерелом доходу для багатьох підприємств.

Проекти в готельно-ресторанному господарстві можуть бути дуже різноманітними, від будівництва нових готелів або ресторанів до ремонту і модернізації існуючих закладів, розробки нових меню або пропозицій для клієнтів, впровадження нових технологій або систем управління готельним бізнесом.

Управління проектами допомагає підприємствам готельно-ресторанної сфери забезпечити успішне виконання проектів, використовуючи ефективний підхід до планування, контролю та координації всіх етапів проекту. Це дозволяє досягати поставлених цілей в обумовлений термін і з відповідними витратами, що в свою чергу забезпечує високу якість продукту та задоволення клієнтів.

Крім того, управління проектами допомагає підприємствам готельно-ресторанної галузі зменшити ризики та підвищити ефективність своєї роботи. Це можливо завдяки тому, що управління проектами дозволяє виявляти проблеми та помилки на ранніх етапах проекту, а також вживати необхідні заходи для їх вирішення.

Отже, управління проектами є важливим інструментом для досягнення успіху в готельно-ресторанному бізнесі, дозволяючи підприємствам забезпечити ефективне виконання проектів, зменшит ти ризики та збільшити дохід. Крім того, управління проектами допомагає підприємствам готельно-ресторанної галузі підвищити якість своїх послуг та продуктів, що є ключовим чинником у залученні та утриманні клієнтів.

Особливо важливим є управління проектами у готельно-ресторанному господарстві в сучасних умовах, коли бізнес-середовище швидко змінюється, технології розвиваються, а клієнти стають все вибагливішими. Успішна реалізація проектів забезпечує конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного бізнесу та їхнє місце на ринку.

Основні принципи управління проектами, які застосовуються в готельно-ресторанному господарстві, включають у себе визначення мети проекту, планування, контроль і координацію робіт, оцінку ризиків та відповідність бюджету. Важливо також враховувати індивідуальні потреби та вимоги клієнтів, що забезпечує збільшення їхньої задоволеності та лояльності.

У підсумку, управління проектами в готельно-ресторанному господарстві є невід’ємною частиною ефективного функціонування підприємств даної галузі. Цей процес дозволяє підприємствам забезпечити успішну реалізацію проектів, підвищити якість своїх послуг та продуктів, зменшити ризики та збільшити дохід, що в свою чергу сприяє розвитку готельно-ресторанного бізнесу в цілому

1.1: Загальна характеристика управління проектами

Проектна діяльність в готельному та ресторанному господарстві вимагає визначення понять.

Проект – це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.

Проект – це певне завдання з визначеними вихідними даними й встановленими результатами (цілями), що обумовлюють спосіб його вирішення.

Управління проектами в ГРС – це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного досягнення поставленої мети в індустрії туризму та готельно-ресторанній справі.

Відповідно до теоретичних та методологічних вимог необхідно розрізняти поняття проекту, бізнес-плану та техніко-економічного обґрунтування інвестицій:

1) інвестиційний проект – це сукупність документів, що характеризують проект від його задуму до досягнення заданих показників ефективності та обсягу, що включають передінвестиційну, інвестиційну, експлуатаційну і ліквідну стадії його реалізації; це будь-який комплекс забезпечених інвестиціями заходів. Усі проекти є інвестиційними, оскільки без вкладення коштів реалізувати проект неможливо;

2) бізнес-план – це детальний виклад цілей та шляхів досягнення виробництва, що створюється для обґрунтування інвестицій. Бізнес-план проекту (підприємства) може входити до інвестиційного проекту як його складова частина, замінювати інвестиційний проект або включати декілька інвестиційних проектів (при розширенні, модернізації, реконструкції і реструктуризації підприємства);

3) техніко-економічне обґрунтування інвестицій **–** включає в себе передпроектну розробку інженерно-конструкторських, технологічних і будівельних рішень, порівняння альтернативних варіантів і обґрунтування вибору конкретного способу здійснення проекту. Техніко-економічне обґрунтування проекту передбачає поглиблену й детальну розробку, а також всебічну оцінку вибраного способу реалізації проекту.

Є проекти наукові, технічні, комерційні, виробничі, фінансові тощо. Але кожний конкретний проект визначають такі чинники, як: складність, терміни реалізації, масштаб, вимоги до якості тощо.

Таким чином, можна зробити висновок, що проект має ряд лише йому властивих ознак, наявність яких допоможе здійснити ефективну реалізацію проекту.

Основними ознаками проекту є*:*

- зміна стану проекту задля досягнення його мети;
- обмеженість у часі;

– обмеженість ресурсів;
– неповторність.

Загальна класифікація проектів наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Загальна класифікація проектів

Класифікаційна ознака	**Види проектів**
Мета й характер діяльності	- комерційні; - некомерційні.
Характер та сфера діяльності	- промислові; - організаційні; - економічні; - соціальні; - дослідницькі.
Масштаб та розмір проекту	- великі; - середні; - малі.
Ступінь складності	- прості; - складні; - дуже складні.
Склад і структура проекту	- моно проекти; - мультипроекти; -мегапроекти.
Рівень альтернативності	- взаємовиключні; - альтернативні по капіталу; - незалежні; - взаємовпливаючі; - взаємодоповнюючі.
Тривалість проекту	- короткострокові; - середньострокові; - довгострокові.

За ступенем складності розрізняють проекти прості, складні та дуже складні.

За класом проекту (складом і структурою самого проекту та його предметної галузі) існують такі проекти:

– ***монопроекти*** – це окремі проекти різних типів, видів та масштабів;
– ***мультипроекти*** – комплексні проекти, що складаються з ряду монопроектів і потребують застосування багатопроектного управління;
– ***мегапроекти*** – цільові програми розвитку регіонів, галузей та інших утворень, які включають ряд моно- і мультипроектів.

Як правило, мега- та мультипроекти належать до складних чи дуже складних проектів.

Крім того, проекти поділяються на:

1) взаємовиключні (альтернативні) проекти – це проекти, які здійснюються, якщо неможливим або нецілеспрямованим є здійснення інших проектів;

2) альтернативні по капіталу – проекти, які здійснюються в тому випадку, коли кожен із них не може бути здійсненим без використання фінансових засобів, необхідних для здійснення інших проектів;

3) незалежні проекти – проекти, які здійснюються в тому випадку, коли результати реалізації одного не впливають на результати реалізації інших, і будь-яка інформація про параметри одного не змінює інформацію про результати інших;

4) взаємовпливаючі – проекти, які здійснюються в тому випадку, якщо при їх спільній реалізації виникають допоміжні (системні, синергетичні, емерджентні) позитивні або негативні ефекти, але не виявляються при реалізації кожного із проектів окремо;

5) взаємодоповнюючі – це проекти, які здійснюються в тому випадку, якщо за яких-небудь причин вони можуть бути прийняті чи відкинуті тільки одночасно.

За тривалістю проекту або за термінами реалізації розрізняють:

- *короткострокові* проекти (до 3 років);
- *середньострокові* (від 3 до 5 років);
- *довгострокові* (понад 5 років).

В залежності від мети проекту (отримання прибутків чи соціального ефекту) розрізняють комерційні та некомерційні проекти.

За характером і сферою діяльності проекти поділяються на *економічні, промислові, соціальні, організаційні та дослідницькі.* Але кожен із даних видів проектів має загальні ознаки. Це точно окреслені й сформульовані цілі, послідовне їх дослідження, унікальність, умови обмеженості, координоване використання взаємозалежних дій тощо.

Проектні матеріали – це сукупність документів, що містять опис і обґрунтування проекту.

Фази життєвого циклу проекту

Якою б чудовою не була ідея проекту, вона нічого не варта без реалізації. Задум і проект, що втілює його, цінні здійсненням. Потрібні реалізація, перебіг чітко визначених стадій розвитку проекту. Стадії проектного циклу різняться залежно від сфери діяльності та прийнятої системи організації робіт, але кожний проект, так само як і план, незалежно від складності та обсягу необхідних для його виконання ресурсів обов’язково передбачає дві стадії: коли проекту ще немає і коли його вже немає.

Початком проекту вважають момент народження ідеї, особливо якщо це потребувало скрупульозних пошуків. Для ділових же людей початок проекту пов’язаний, скоріше, з початком його реалізації та вкладенням коштів.

Узагальнюючи викладене, можна дати таке визначення поняття *«життєвий цикл проекту (проектний цикл)»:* це період між моментом появи проекту і моментом його закриття.

У проекті можна виокремити два великих блоки робіт: основна діяльність за проектом і його забезпечення.

Основна діяльність за проектом містить доінвестиційні дослідження; планування проекту; розробку технічної, проектної та кошторисної документації; проведення торгів і укладення контрактів; матеріалізацію; виконання робіт; здавання проекту; його експлуатацію; випуск продукції; ремонт устаткування; розвиток виробництва; демонтаж устаткування (закриття проекту).

Забезпечення проекту передбачає організаційну, правову, фінансову, матеріально-технічну, комерційну (маркетингову), кадрову та інформаційну діяльність. Цей перелік неповний, тому чітко й однозначно розподілити роботи в логічній послідовності та в часі взагалі неможливо.

Будь-який проект передбачає певні стадії розвитку, які прийнято називати фазами, або етапами. Основні стадії спільні для всіх повноцінних проектів; вони логічно випливають з діючого механізму розвитку індустрії гостинності країни. У кожному проекті можна виокремити такі стадії: *доінвестиційну, реалізації* та *експлуатації:* Поняття стадій проектного циклу – одне з найважливіших для менеджера, оскільки стадії визначають завдання і види діяльності менеджера, застосовувані методики та інструментальні засоби.

Розробка концепції проекту. На цьому етапі визначають кінцеві цілі проекту й виявляють шляхи їх досягнення. При цьому передбачають можливість альтернативних наборів цілей, які б поряд з економічними враховували також політичні, соціальні й технічні чинники. Важлива вимога до визначення цілей проекту – можливість їх кількісної оцінки за обсягами, термінами, прибутками тощо.

Оцінка життєздатності проекту. Розглядають дві-три альтернативи, розроблені на попередньому етапі. Кожну з них оцінюють за добраними критеріями. На цьому етапі встановлюють граничні умови, формують конкретні цілі й обмеження, а також визначають вартість проекту з точністю 25-40 %. Результатом такої оцінки життєздатності проекту є обґрунтування переваги однієї альтернативи перед іншими. Після ухвалення рішення про початок робіт, пов’язаних з проектом, розглядають питання про керування роботами з його реалізації.

Попереднє планування реалізації проекту. Після визначення життєздатності проекту і прийняття рішення про початок його здійснення складають план робіт, тобто структурно визначену послідовність етапів робіт, які виконують до досягнення вже визначеного комплексу цілей (хто й що має робити і в які терміни). На основі плану робіт складають докладний календарний графік робіт, що дає змогу точніше оцінити вартість проекту.

Інвестиційна фаза містить чотири великих блоки робіт: розробку проектної документації та підготовку проекту до матеріалізації; проведення торгів, укладення контрактів, організацію закупівель і поставок; матеріалізацію проекту; завершення проекту.

Контрактна фаза проекту. Для залучення до проекту виконавців замовник повинен підготувати декларацію про намір проектувати об'єкт, де викласти основні характеристики й можливі обмеження проекту.

Потенційних виконавців вибирають за такими критеріями:

– технічні й функціональні якості пропонованих передпроектних розробок;
– вартісні показники;
– реальні можливості фірми;
– надійність фірми як партнера за раніше здійсненими проектами;
– фінансове положення фірми.

Фаза реалізації проекту поділяється на дві підфази: детальне (робоче) проектування і постачання; матеріалізація проекту. Це фаза найбільшого ризику, бо її виконання пов'язане зі значними витратами. Значущість кожної фази життєвого циклу проекту оцінюють за трудовитратами:

– розробка концепції становить 2-3 %;
– планування проекту – 4-5;
– проектування – 10-20;
– матеріалізація проекту (будівництво) – 60-70;
– закриття проекту – 10-12 %.

Ці п'ять фаз відбивають типовий життєвий цикл правильно виконаного проекту.

Структура, оточення та учасники проекту

Для того щоб управляти проектом, доцільно розбити його на ієрархічні підсистеми та компоненти, тобто структурувати. *Структура проекту* – це організація зв'язків і відносин між його елементами. За допомогою структури визначають, що необхідно розробити чи зробити; вона пов'язує роботи між собою та з кінцевою метою проекту. У процесі структурування виокремлюють компоненти продукції проекту, етапи його життєвого циклу та елементи організаційної структури. Структурування – невіддільна частина загального процесу планування проекту, визначення його цілей, розподілу відповідальності й обов'язків. До основних завдань структурування проекту належать такі:

- поділ проекту на блоки, що підлягають управлінню;
- розподіл відповідальності за елементами проекту і визначення зв'язку робіт зі структурою організації (ресурсами);
- точне оцінювання необхідних витрат (коштів, часу і матеріальних ресурсів);
- створення єдиної бази для планування, упорядкування кошторисів і контролю за витратами;
- встановлення зв'язку між роботами, пов'язаними з проектом і системою ведення бухгалтерських рахунків;
- перехід від загальних, не завжди конкретно виражених цілей до конкретних, які виконують підрозділи організації;
- окреслення комплексів робіт.

Оточення проекту **–** це чинники впливу на його підготовку та реалізацію. Тому їх можна поділити на внутрішні й зовнішні.

До зовнішніх належать політичні, економічні, суспільні, правові, науково-технічні, культурні та природні.

До політичних чинників належать: політична стабільність, підтримка проекту державними установами, міжнаціональні взаємини, рівень злочинності, міждержавні стосунки тощо.

До правових – стабільність законодавства, дотримання прав людини, прав власності, прав підприємництва.

До економічних – структура внутрішнього валового продукту, умови регулювання цін, рівень інфляції, стабільність національної валюти, розвиненість банківської системи, стан ринків, рівень розвитку підприємництва і т.п. Важливим при визначенні оточення проектів є рівень розвитку фундаментальних та прикладних наук, рівень інформаційних на промислових технологій, рівень розвитку енергетики, транспорту, зв'язку, комунікацій тощо.

До внутрішніх належать чинники, пов'язані з організацією проекту.

Організація проекту *є* розподілом прав, відповідальності та обов'язків між учасниками проекту.

Учасниками управління проектами є юридичні або/та фізичні особи, які зобов'язані виконати деякі дії; передбачені проектом, та інтереси яких будуть задіяні при реалізації проекту.

До числа учасників можуть входити усі стейкхолдери індустрії гостинності (інвестори, банки, туристичні підприємства, готелі, ресторани тощо). Учасником проекту може бути також держава чи органи місцевого самоврядування.

Автором головної ідеї проекту, його попереднього обґрунтування є ініціатор

Команда проекту **–** це специфічна організаційна структура, яку очолює керівник проекту. Вона створюється на період здійснення проекту і завданням її е здійснення функцій управління проектом.

Склад команди залежить від характеристик проекту, а саме від його масштабу, складності.

1.2. Система управління проектами

Особливості управління проектами готельному та ресторанному господарстві. Управління проектами в готельному та ресторанному господарстві має свої особливості, які відрізняються від управління проектами в інших галузях, а саме:

1. Велика кількість стейкхолдерів: готельно-ресторанна галузь включає багато зацікавлених сторін, таких як клієнти, готелі та ресторани, постачальники, працівники, регуляторні органи тощо. Управління проектами в такому середовищі вимагає врахування потреб і очікувань всіх зацікавлених сторін.

2. Сезонність: готельно-ресторанна галузь характеризується сезонністю, коли попит на послуги може значно збільшуватися або зменшуватися залежно від певних періодів року. Управління проектами повинне враховувати цю особливість та приймати відповідні заходи для забезпечення ефективного використання ресурсів в різні періоди.

3. Низька стійкість до змін: готельно-ресторанна галузь може бути вразливою до змін зовнішнього середовища, таких як зміна попиту, зміни законодавства тощо. Управління проектами повинне враховувати цю особливість та бути готовим до швидкої реакції на зміни.

4. Високий рівень взаємодії з клієнтами: у готельно-ресторанній галузі взаємодія з клієнтами є ключовим фактором успіху. Управління проектами повинне враховувати індивідуальні потреби та вимоги клієнтів та забезпечувати їхню задоволеність та лояльність.

5. Важливість деталей: у готельно- ресторанній галузі деталі мають велике значення. Якість послуг та продукції, їхній вигляд, оформлення, атмосфера в готелі або ресторані - все це має вплив на задоволеність клієнтів. Управління проектами повинне приділяти увагу деталям та забезпечувати їхню відповідність стандартам.

6. Велика кількість процесів: у готельно-ресторанній галузі існує велика кількість процесів, що пов'язані з наданням послуг. Управління проектами повинне враховувати цю особливість та забезпечувати координацію всіх процесів з метою забезпечення ефективності та якості послуг.

7. Важливість забезпечення безпеки: у готельно-ресторанній галузі безпека має велике значення. Управління проектами повинне приділяти увагу забезпеченню безпеки для клієнтів та працівників, дотримуватися стандартів безпеки та регуляторних вимог.

8. Високі вимоги до якості: у готельно-ресторанній галузі високі вимоги до якості послуг та продукції. Управління проектами повинне забезпечувати відповідність якості послуг та продукції вимогам клієнтів та стандартам галузі.

Отже, управління проектами в ГРГ має свої особливості, які повинні бути враховані для досягнення успіху проекту та задоволення потреб.

Управління проектами в сфері гостинного бізнесу мають певні особливості, які необхідно враховувати при розробці та реалізації проектів. Напрямками розробки проектів є будівництво готельних комплексів.

Дуже важливим фактором в управлінні проектами в сфері готельного бізнесу є управління стейкхолдерами. Стейкхолдерів об’єднують інтереси, які можуть іноді збігатися, тоді стейкхолдери можуть впливати на проект спільно, і їх вплив, сила істотно зростають. Нерідко їх інтереси є протилежними. У цьому випадку вони можуть конфліктувати між собою, послаблюючи вплив на проект. Обидві ситуації можуть використовуватися менеджерами проекту для більш ефективного досягнення його цілей. Таке використання інтересів, потреб, можливостей і ресурсів стейкхолдерів для успішного завершення проекту називається управлінням відносинами зі стейкхолдерами проекту. Таке управління передбачає управління системою стейкхолдерів, об’єднаних функціональними зв’язками і взаємозалежностями. Менеджер проекту повинен

визначити склад такої системи, виявити потреби і очікування окремих її елементів – стейкхолдерів, а потім впливати на ці очікування в ім'я успіху проекту – управляти системою стейкхолдерів.

Цілі проектів:

1) *за мірою визначеності*:

явні цілі:

– перший рівень – цілі, досягнення яких визначає успіх проекту;

– другий рівень – цілі, якими при необхідності можна пожертвувати для досягнення пріоритетних цілей;

– третій рівень – цілі, які можна здійснити при необхідності.

неявні цілі – ті, що не були визначені, або були невідомі на початку проекту. Наприклад: ціль закінчення роботи до початку сезону дощів, які можуть зірвати роботи.

2) *за походженням*:

– внутрішні – відносяться тільки до підрядника: прибуток, мотивація, придбання нової техніки тощо;

– зовнішні – взаємовідносини з партнерськими підприємствами.

3) *за належністю*:

– цілі проекту;

– цілі підприємства.

Цілі проекту мають відповідати загальним цілям готельно-ресторанного підприємства.

Система управління проектами

Система УП – сукупність взаємопов'язаних елементів, які в процесі свого функціонування рухаються до однієї загальної мети (рис. 1.1).

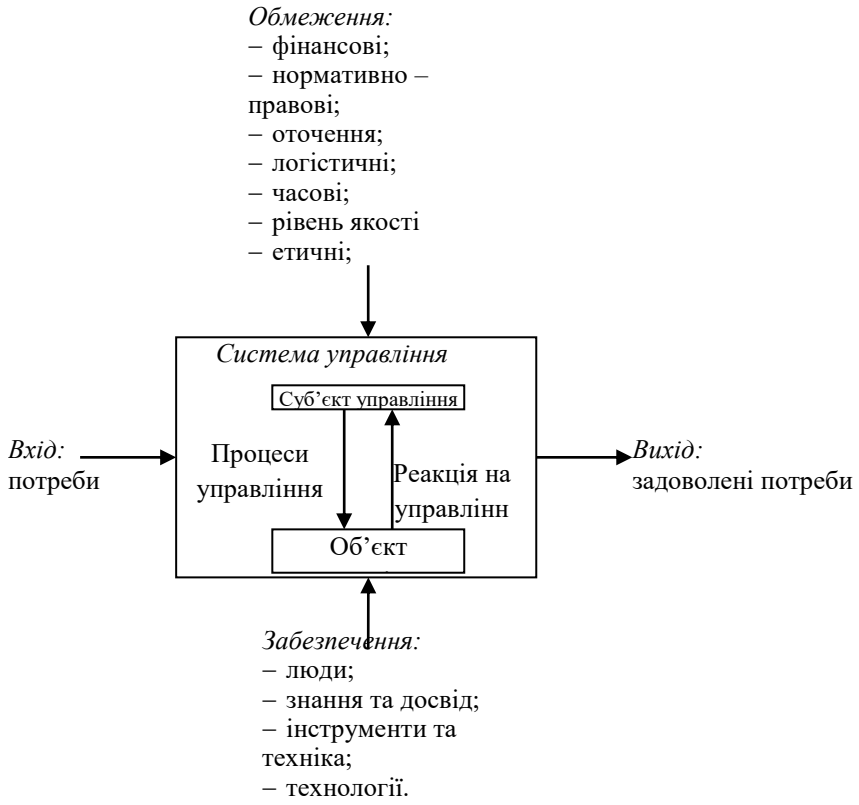


Рис. 1.1. Система управління проектами

Система управління проектами складається з трьох основних компонентів: суб'єкту, об'єкту та процесів управління, які взаємодіють під впливом комплексу забезпечення та обмежень для перетворення входу системи у вихід – кінцевий продукт.

Суб'єкт управління системи :

– **управлінський апарат замовника** проекту, включаючи всі підрозділи, які представляють різні ролі замовника (інвестор, функціональний замовник, генеральний замовник);

– **управлінський апарат виконавця**, включаючи всі підрозділи, які представляють різні ролі виконавця (генеральний підрядник, генеральний системний інтегратор, підрядник, субпідрядник, постачальник);

– **команди проектів** – спеціалізовані організаційні структури, які створюються на час виконання проектів та включають управлінський та технічний персонал.

Об'єкт управління:

– *портфель проектів* – сукупність проектів, які знаходяться в компетенції одного центру відповідальності;

– *програма* – група взаємопов'язаних проектів та заходів, об'єднаних загальною метою та умовами їх виконання;

– *проект* – комплекс взаємопов'язаних заходів досягнення цілей з встановленими вимогами до якості проекту протягом заданого часу та в межах встановленого бюджету;

– *стадії життєвого циклу програм та проектів* набір логічно взаємопов'язаних робіт проекту.

Процеси управління:

– *ініціалізація* – санкціонований початок проекту чи стадії життєвого циклу;

– *планування* – визначення найкращого способу досягнення цілей проектів з врахуванням наявних обставин;

– *виконання* – реалізація плану проекту;

– *контроль* – виявлення фактів відхилення фактичного виконання стадії проекту від запланованого та прийняття корегуючи заходів;

– *завершення* – завершення і закриття проекту чи стадії життєвого циклу.

Учасники проекту

Ініціатор – сторона, яка є автором ідеї її попереднього обґрунтування та пропозицій по здійсненню проекту. Ініціатором може виступати практично кожний з учасників, але в основному ділова ініціатива виходить від замовника.

Замовник – майбутній власник та користувач результатів проекту. Замовником може бути фізична або юридична особа. Іноді замовником виступає інвестор.

Інвестор – особа, що вкладає кошти в проект, може бути замовником.

Проектувальник – особа, що займається розробкою проектної документації. Може виступати відповідальним за весь обсяг робіт.

Постачальник – це організація, що займається матеріально-технічним забезпеченням проекту.

Підрядник – юридична особа, що є відповідальною за виконання робіт по контракту.

Ліцензіар – юридична, фізична особа, що володіє ліцензією або know-how.

Банк – здійснює фінансування проекту, кредитування усіх учасників проекту, може виступати інвестором.

Консультант – це фірма чи спеціаліст, який на контрактних умовах надає консультаційні послуги з питань реалізації проекту.

Керівник проекту, або менеджер проекту – це юридична особа, якій замовник (інвестор) делегує повноваження з управління роботами за проектом: планування, контролю, координації.

Проектна команда – це організаційна структура, яку очолює керівник проекту, створюється на період його здійснення з метою більш ефективного досягнення поставлених цілей.

Факторів зовнішнього середовища:

1) **політичні** – політична стабільність, підтримка проекту урядом, рівень злочинності, міжнаціональні та міждержавні відносини, національні прояви, торговий баланс з країнами-учасниками, участь у союзах;

2) **економічні** – структура національного господарства та валового продукту, види відповідальності та майнові права, умови підприємницької діяльності та регулювання цін, рівень господарської самостійності, рівень оподаткування, страхові гарантії, рівень інфляції та стабільність валюти, розвиненість банківської системи, джерела інвестицій і капітальних вкладень, рівень цін, стан ринків збуту, інвестицій, засобів виробництва, сировини, робочої сили та ін.;

3) **соціальні** – умови та рівень життя, рівень освіти, свобода пересування в межах країни та закордон, соціальні гарантії та пільги, свобода слова, рівень розвитку місцевого самоврядування, адекватність трудового законодавства суспільним змінам, охорона здоров’я та рівень медицини, умови відпочинку, ставлення місцевого населення до проекту;

4) **правові** – стабільність законодавства, дотримання прав людини, а також прав підприємництва та власності, закони та нормативні акти про надання гарантій і пільг;

5) **науково-технічні** – рівень розвитку фундаментальних і прикладних наук, інформаційних, промислових та виробничих технологій, комп’ютеризації, розвиток енергетичної і транспортної інфраструктури, зв’язку, комунікацій;

6) **культурні** – рівень освіченості, історико-культурні традиції, релігія, культурні потреби життєзабезпечення, рівень вимог до якості умов праці;

7) **природні та екологічні** – природно – кліматичні умови, наявність природних ресурсів, розташування та зв’язок з транспортними мережами, вимоги до захисту навколишнього середовища, екологічні стандарти для

продукції, стандарти з якості повітряного простору, водних джерел та ґрунтового покриття, законодавство із захисту довкілля, характеристика тенденцій та стану екологічних систем;

8) **інфраструктурні** – засоби зв'язку, транспорту та комунікацій, мережі ЕОМ та інформаційні системи, комунальні служби, збутова мережа, промислова інфраструктура, обслуговуючі системи та інше.

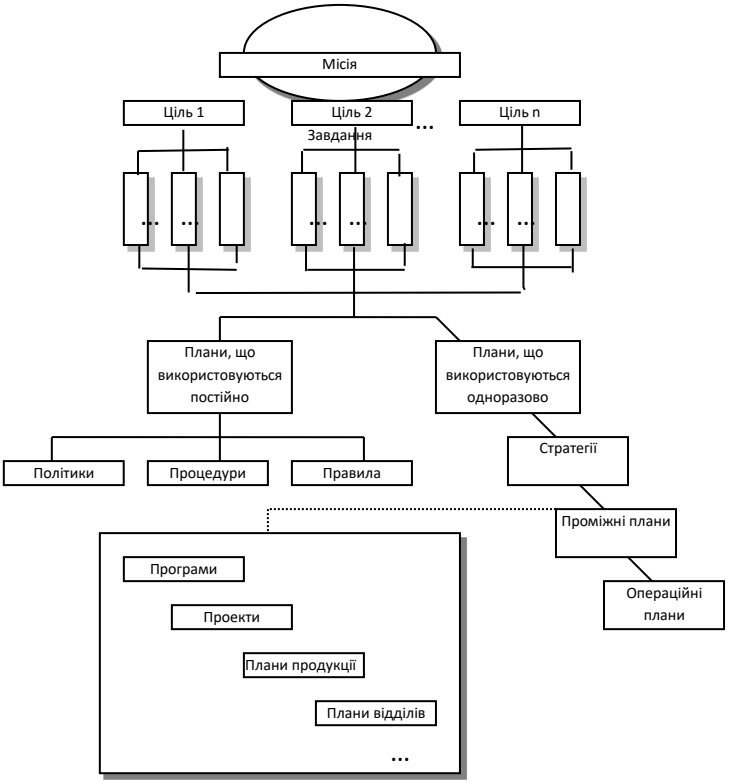


Рис. 1.2. Проекти в системі планів підприємства

Фактори внутрішнього середовища:

1) **економічні** – пов'язані з кошторисом та бюджетом проекту, цінами, податками та тарифами, ризиком і страхуванням, стимулами, пільгами та іншими економічними факторами, що діють в середині проекту та визначають його вартісні характеристики;

2) **соціальні умови** – характеризуються забезпеченням стандартних умов життя для учасників проекту, рівнем заробітної плати, наявністю комунальних послуг, соціальні умови, умови праці й техніки безпеки, страхування та соціальне забезпечення;

3) **стиль керівництва проектом** – визначає психологічний клімат та атмосферу в команді проекту, впливає на її активність та працездатність;

4) **організація проекту** – визначає співвідношення між основними учасниками проекту, розподіл прав, відповідальності, обов'язків та впливає на успіх здійснення задуму;

5) **методи та засоби комунікацій** – визначають повноту, вірогідність та оперативність обміну інформацією між учасниками.

Стратегія підприємства – це сукупність дій, яка забезпечує досягнення підприємством цілей, через поєднання його ресурсів з умовами зовнішнього середовища найбільш ефективним способом.

1.3. Організація системи управління проектами

Однією з важливих проблем, від вирішення якої залежить ефективність проектного управління в цілому, є проблема оцінки діяльності функціонального виконавця в системі проектування організаційної структури управління. Функціональний виконавець підпорядкований, щонайменше, функціональному керівнику та керівнику проекту. Якщо функціональному керівнику виконавець підпорядкований постійно, то керівнику проекту – тимчасово, на період виконання робіт, пов'язаних із реалізацією даного проекту. В багатьох випадках виконавець одночасно бере участь у декількох проектах, у зв'язку з чим підпорядковується декільком керівникам. Якщо система орієнтована на кінцеву ціль – виконання туристичного та ГРС проекту, то вона сприяє скороченню термінів виконання проекту, підвищенню оперативності вирішення поточних проблем, пов'язаних із ходом виконання проекту, більш збалансованій узгодженості програми робіт із ресурсними можливостями, економії ресурсів, а також більш об'єктивній оцінці діяльності окремих спеціалістів індустрії гостинності.

Можна виділити такі два підходи до формування груп:

- **функціональний** – фахівці однієї спеціальності, професії об'єднуються у функціональні підрозділи;
- **цільовий** – об'єднуються виконавці різних спеціальностей або функцій і працюють разом над певною частиною проекту або завданням.

Поняття «організаційної структури» включає в себе, по-перше, організаційні форми і, по-друге, організаційні структури управління проектом. **Організаційна форма** – це організація взаємодії та взаємовідносин між усіма учасниками туристичного, готельного та ресторанного проекту. Форми організаційної структури повинні розглядатися на внутрішньому та зовнішньому рівнях.

Внутрішній рівень відбиває стосунки між окремими виконавцями і групами, які виконують проект. Зовнішній рівень передбачає наявність певної структури зв'язків між окремими виконавцями і групами, залученими до виконання проекту, їхніми материнськими підрозділами, відділами, компаніями.

Серед **зовнішніх** організаційних структур виділяють які основні форми: форма проектної команди, матрична організація, організаційна структура, структура модульного зв'язку. Основними формами внутрішньої структури є: внутрішня функціоналізація; федеральна організація; внутрішня матрична структура; дивізіональна структура; централізована або децентралізована форми організації великих проектів.

Найкращим типом організаційної структури управління для проектної роботи є матрична структура, яка найбільшою мірою відповідає програмно-цільовому характеру проектної діяльності. Матрична ОСУ базується на функціональній структурі, відносини в якій будуються на вертикальних зв'язках – «керівник-підлеглий». Для розв'язання конкретних проектних завдань у цій структурі створюються тимчасові творчі колективи чи тимчасові проектні групи, на чолі яких стоять керівники проектів. Ці групи комплектуються з фахівців відповідних функціональних відділів. Взаємодія керівників проектів з функціональними відділами здійснюється по горизонталі, а також за традиційними вертикальними зв'язками, у результаті утворюється матриця взаємодії (рис 1.3).

Рис. 1.3. Матрична організація управління проектами

Матрична структура дає можливість гнучко маневрувати людськими ресурсами за рахунок перерозподілу їх між проектами, але за умови збереження їх адміністративної належності відповідним функціональним відділам. Особливістю матричної структури управління є відсутність у керівника проекту контролю над персоналом, зайнятим проектом. Керівник проекту визначає що і коли повинно бути виконано, а функціональний керівник вирішує хто і як буде виконувати роботу. За всі кінцеві результати роботи по здійсненню проекту, включаючи витрати виробництва, витрачений час і якість проекту, відповідає керівник проекту. Використовуючи цей тип структури, важливо постійно слідкувати, щоб фактичні дані відповідали плановим, добре налагодити систему контролю за ходом виконання робіт по проекту, якістю виконання, витратами та термінами. Керівник проекту повинен володіти детальною інформацією відносно всього проекту, а керівники відділів – відносно робіт, що виконуються їхніми відділами. На основі цих даних складаються звіти, які

обговорюються керівниками проектів зі своїми групами. Обговорення можуть проводитись щотижня, а за необхідності – щоденно.

Існують такі види матричної організаційної структури:

1) функціональна;
2) балансова;
3) проектна;
4) контрактна.

Структура модульного зв'язку використовується для забезпечення гнучкості на підприємствах, функціонує на базі модулів, виконавці є повноправними членами проектної команди, залучаються до проектів на певний проміжок часу. Модулі вводяться і виводяться із проекту, коли це потрібно, комбінуються та рекомбінуються в різні системи.

Аналіз стейкхолдерів проекту в готельному та ресторанному господарстві.

Зацікавлені сторони (або стейкхолдери) – це особи чи організації, які можуть безпосередньо чи опосередковано, позитивно чи негативно впливати на проект або відчувати його вплив. Зацікавлені сторони треба ідентифікувати – для декого з них варто запланувати спеціальні заходи у рамках проекту. Ви маєте також згадати про тих, хто може бути опонентами реалізації проекту, коли будете робити визначення ризиків та припущень (про це йтиметься далі). Мета аналізу зацікавлених сторін полягає у прорахунку їх реакцій на проект (позитивних і негативних), розробці протидій на негативні реакції і заохочення до участі в проекті. Після визначення і згрупування зацікавлених сторін необхідно провести аналіз їх передбачуваної поведінки та характеру участі у проекті за такими критеріями:

- характеристика окремих зацікавлених сторін із суспільної та організаційної точок зору (їх соціальний статус, ступінь зорганізованості);
- інтереси та очікування зацікавлених сторін;
- стосунки між окремими групами зацікавлених сторін, зіткнення інтересів зацікавлених сторін, що позначається на ризиках проекту;
- сильні і слабкі сторони зацікавлених сторін;
- їх потенційний внесок у проект;
- висновки і рекомендації для проекту (які заходи слід провести щодо окремих зацікавлених сторін, яку комунікативну стратегію обрати).

1.4. Календарне планування проекту

Календарне планування – це процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, взаємопов'язуються між собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів в галузі готельно-ресторанної справи.

При календарному плануванні обов'язково повинно враховуватися дотримання заданих обмежень (тривалість робіт, ліміти ресурсів) та оптимальний розподіл ресурсів.

У ході реалізації проекту застосовуються різні типи календарних планів, які можна класифікувати за різними ознаками:

1) за рівнем планування:

– календарні плани проекту (розробляються до укладання контрактів);

– функціональні календарні плани робіт (ФКПР).

У свою чергу, функціональні календарні плани робіт поділяються:

2) за типами робіт:

- проектування;
- матеріально-технічного забезпечення;
- будівництва;
- введення в експлуатацію та освоєння;
- ФКПР також можуть бути складені як окремі елементи, підсистеми, комплекси великого проекту, які в цьому випадку розглядаються як мініпроекти;

3) за глибиною планування:

– перспективні графіки;

– графіки початку й завершення робіт по проекту: щомісячні, щотижневі, щоденні

4) за формою подання:

– логічні мережі;

– графіки;

– діаграми і т. п.

Параметрами календарного плану в найпростішому варіанті е дати початку та закінчення кожної роботи, їх тривалість та необхідні ресурси.

У більшості складних календарних планів існують до 6 варіантів моментів початку, закінчення, тривалості робіт та резервів часу. Це ранні, пізні, базові, планові й фактичні дати, реальний та вільний резерв часу. Методи розрахунку сіткових моделей дозволяють розраховувати тільки ранні та пізні дати. Базові та поточні планові дати необхідно вибирати з урахуванням інших факторів. Існує три варіанти вибору:

1. Календарний план за датою раннього початку. Використовується для стимулювання виконавців проекту.

2. Календарний план за датою пізнього завершення. Використовується для представлення виконання проекту в кращому вигляді для споживача.

3. Календарний план, який вибирається для згладжування ресурсів або для представлення замовнику найбільш імовірного закінчення.

Дата раннього початку – це найбільш рання дата, коли робота може бути розпочата. Якщо до неї додати тривалість роботи, отримаємо ***дату її раннього завершення***. Через те, що виконання роботи може залежати від завершення якогось її елемента, існує остання дата, коли робота може бути завершена без затримки роботи проекту. Ця дата обчислюється як сума дати пізнього початку та тривалості виконання роботи.

Якщо дати пізнього та раннього початку відрізняються, то проміжок, коли робота може бути розпочата, називається ***резервом часу*** і визначається як різниця дати пізнього початку та дати раннього початку.

Якщо тривалість роботи не змінюється, то різниця між раннім і пізнім початками та раннім і пізнім її завершенням збігається. Таке припущення роблять у більшості систем планування.

Робота з нульовим резервом часу називається ***критичною***, її тривалість визначає тривалість реалізації проекту в цілому.

Тривалість роботи – це головний параметр планування. Вона залежить від сумарної трудомісткості, що витрачається на виконання елементів роботи, і числа працюючих, які можуть її виконати. Звичайно, що тривалість роботи залежить від обсягу, який потрібно виконати, та інтенсивності виконання роботи. Тривалість роботи можна визначити за формулою:

$$ТР = ТМ/ЧП,$$

де ТР – тривалість роботи, дні;

ТМ – трудомісткість роботи, люд.-днів;

ЧП – чисельність працюючих, осіб.

При оцінці реальної тривалості потрібно врахувати різні фактори, а саме: втрачений час на непроектні роботи (святкові, вихідні, лікарняні тощо), робота у неповний день, перешкоди.

Тривалість деяких робіт може залежати від вчасності постачання матеріалів. Крім того, при призначенні базових або поточних планових дат необхідно враховувати ресурсні обмеження.

Задачі планування мають, як правило, два типи постановки:

1. *Облік потреб в окремих видах ресурсів та їх згладжування.* Дана задача зводиться до побудови гістограм загальної потреби в ресурсах для заданого варіанта календарного плану. Гістограми показують розподіл потреби в ресурсах у часі, дозволяють порівняти цю потребу з можливостями своєчасного забезпечення ресурсами відповідного проекту і слугують для оцінювання якості та реальності варіанта календарного плану.

2. *Розподіл ресурсів.* Залежно від прийнятого критерію оптимальності та характеру обмежень, задачі розподілу ресурсів поділяють на: задачі оптимізації відхилень від заданих термінів або мінімізації термінів настання цільових подій при дотриманні обмежень на ресурси та задачі оптимізації деяких показників якості використання ресурсів при заданих термінах виконання комплексу робіт.

1.5. Управління вартістю проекту

У сучасному динамічному й конкурентному економічному світі обмежених ресурсів проектні менеджери змушені постійно думати над тим, як отримати максимальний дохід від проекту. Тому правильна і максимально точна оцінка витрат проекту дуже важлива, хоча й не для всіх проектів можна детально спланувати його бюджет.

Вартість проекту визначається сукупністю вартостей ресурсів проекту, вартостями і часом виконання робіт проекту. Для будівельних проектів визначається *вартість будівництва,* що є частиною вартості проекту, до якої входять кошти, необхідні для капітального будівництва. Оцінка усіх витрат по проекту еквівалентна оцінці загальної вартості проекту.

Управління вартістю проекту містить у собі процеси, необхідні для забезпечення і гарантії того, що проект буде виконаний у рамках затвердженого бюджету. Управління вартістю і управління витратами практично є тотожними поняттями. Цілями системи управління вартістю (витратами) є розробка політики, процедур і методів, що дозволяють здійснювати планування і своєчасний контроль втрат.

Планування витрат проекту здійснюється для визначення його економічної ефективності через порівняння проектних витрат і доходів та для забезпечення фінансування проекту. Основним документом, за допомогою якого здійснюється планування втрат, є бюджет проекту – документ, який містить розрахунок вартості проекту на основі обсягів робіт, що плануються до виконання, та необхідних ресурсів на відповідний період часу з розподілом за видами витрат.

Управління вартістю (витратами) проекту включає наступні процеси:

- *оцінка вартості проекту*;
- *бюджетування проекту,* тобто встановлення цільових показників втрат на реалізацію проекту;
- *контроль вартості* (втрат) проекту, постійної оцінки витрат, порівняння з плановими і вироблення заходів коригувального і попереджуючого характеру.

У деяких проектах, особливо невеликих, планування ресурсів, оцінка вартості та визначення бюджету настільки тісно пов’язані, що можуть розглядатися як один процес (наприклад, вони можуть виконуватися однією особою за короткий період часу). Тут вони представлені як окремі процеси, оскільки методи та засоби для кожного з них різні.

1.7. Управління якістю проекту

Планування якості – це визначення того, які стандарти якості потрібно застосувати до даного проекту і як домогтися відповідності їм.

Використання аудиторських перевірок може забезпечити впевненість у тому, що створений за проектом продукт чи надані послуги відповідають вимогам споживачів. Але це може мати й протилежний ефект у тому разі, якщо кількість аудиторських перевірок і аудиторів буде завеликою.

Сучасний менеджмент якості проекту базується на таких основних принципах:

- якість – це не самостійна функція управління, а невід’ємний елемент проекту в цілому;
- якість – це те, чого очікує споживач;
- відповідальність за якість проекту має бути адресною;

- підвищувати якість можна лише зусиллями всіх працівників;
- контролювати завжди ефективніше процес, аніж результат (продукт);
- політика в галузі якості і програма забезпечення якості мають бути частиною загального плану проекту.

Управління якістю проекту включає всі роботи, які належать до загальної функції управління, визначають політику у сфері забезпечення якості, завдання та відповідальність і реалізують їх такими засобами, як планування якості, контроль та вдосконалення в межах системи забезпечення якості. На рис. 1.4 подані основні складові управління якістю проекту.

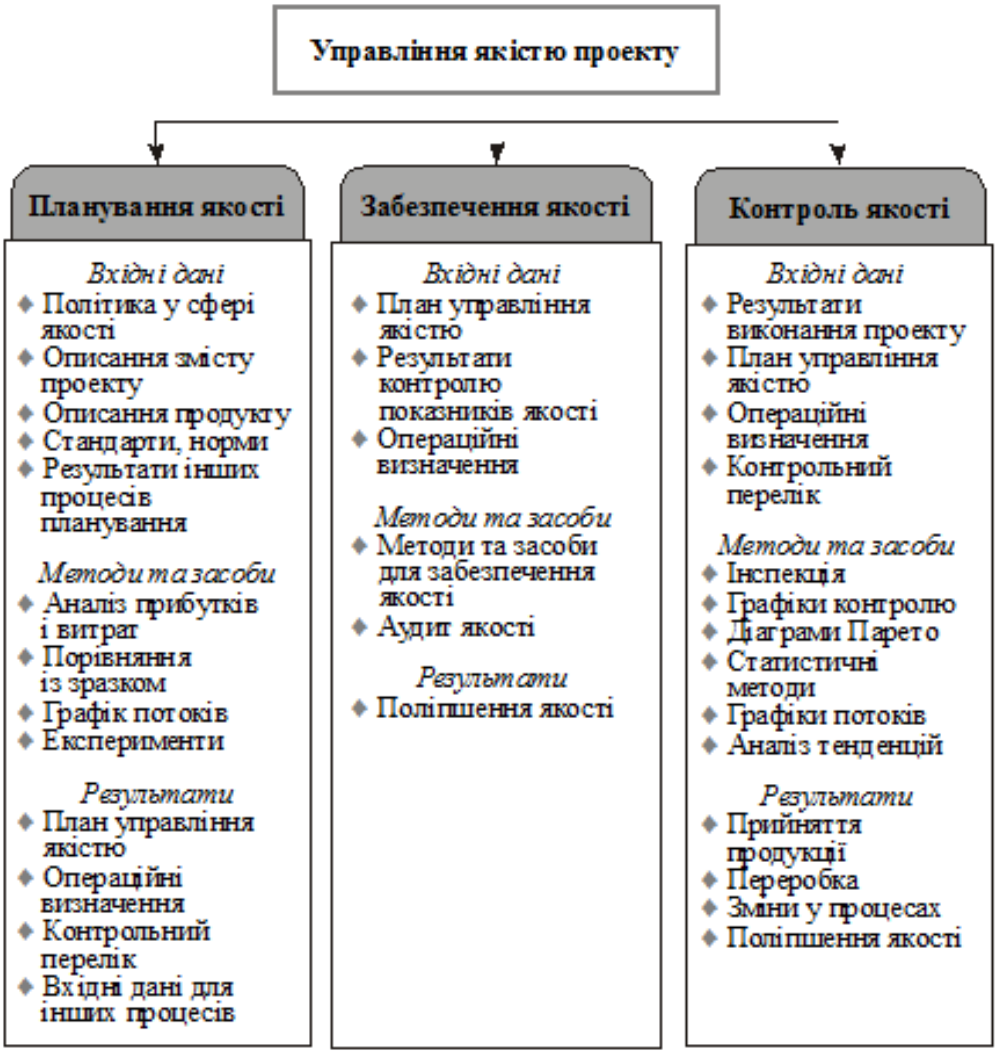


Рис. 1.4. Структура системи управління якістю проекту.

Забезпечення якості – це оцінка загального виконання проекту на регулярній основі для підтвердження того, що проект задовольняє стандарти якості.

Контроль якості – це відслідковування певних результатів по проекту для встановлення того, чи відповідають вони стандартам якості, і для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання.

Планування якості включає визначення того, які стандарти якості потрібно застосовувати до даного проекту і як забезпечити дотримання цих стандартів. Команда проекту повинна чітко усвідомлювати один із фундаментальних принципів сучасного управління якістю – якість планується, а не перевіряється. Тому планування якості передбачає формування вимог до якості проекту і його продукту та визначення шляхів їх забезпечення.

Для планування якості проекту потрібно мати:

- політику у сфері якості;
- описання змісту проекту;
- описання продукту у вигляді конкретних специфікацій, отриманих від споживачів;
- стандарти, норми і вимоги до якості;
- результати інших процесів планування.

Політика у сфері якості – це загальні цілі й напрями діяльності організації з наголосом на якість, формально виражені менеджментом вищого рівня.

Політика у сфері якості повинна відбивати рівень якості, який має бути досягнутий у здійсненні проекту, та шляхи його досягнення. Вона має розкривати такі основні питання:

- рівень якості продукту/послуг проекту;
- відповідальність за продукт;
- відносини з клієнтами/споживачами;
- відносини з постачальниками;
- відносини з персоналом (командою проекту).

Політику якості треба сформулювати стисло і чітко, вона має бути зрозумілою кожному і доведеною до відома всіх учасників проекту. Команда менеджерів проекту відповідає за те, щоб усі учасники і зацікавлені сторони були ознайомлені з нею.

Політика у сфері якості виконавчої організації часто може пристосовуватися для використання у проекті. Але якщо в організації, яка виконує проект, відсутня офіційна політика у сфері якості або до проекту залучено багато виконавчих організацій, то команді управління проектом потрібно розробити політику у сфері якості для даного проекту.

Описання змісту проекту – один із основних документів при плануванні якості, оскільки в ньому фіксуються головні цілі учасників проекту, зацікавлених сторін і споживачів та результати проекту для них.

Описання продукту – це задокументовані характеристики продукту (послуги) у вигляді специфікацій, технічних завдань, які має забезпечити проект, аби вважатися виконаним. Описання продукту є менш детальним на ранніх фазах і більш детальним – на пізніх у міру поступового уточнення характеристик продукту.

Відповідно до визначення ISO 9000:

- стандарт – це «документ загального та багаторазового використання, затверджений відповідною організацією, в якому зведені правила, керівництва

та характеристики для продуктів, процесів або послуг і який не є обов'язковим для дотримання»;

- норма – «документ, який лежить в основі необхідних властивостей продукту, процесу чи послуги, включаючи застосовувані адміністративні процедури, причому цей документ є обов'язковим для дотримання».

Команда управління проектом повинна визначити, які стандарти й норми стосуються даного проекту і можуть впливати на його виконання, а також розробити необхідні заходи для того, щоб забезпечити відповідність цим нормативним документам.

На планування якості можуть впливати і результати інших процесів планування за проектом. Зокрема, під час планування ресурсів, що залучаються до здійснення проекту, та закупівель їх визначаються вимоги до підрядчика, які мають бути відображені в загальному плані управління якістю.

Для планування якості використовують такі методи та засоби:

- аналіз прибутків і витрат;
- порівняння із зразком;
- графіки потоків;
- експерименти.

Процес планування якості передбачає розгляд співвідношення прибутків і витрат. Прибуток від дотримання вимог якості полягає у тому, що в майбутньому знадобиться менше переробок, а це означає більш високу продуктивність, менші витрати, більш повне задоволення вимог споживачів і всіх зацікавлених сторін. В основному витрати, або вартість дотримання вимог якості, – це витрати на роботи з управління якістю при виконанні проекту. Аксіомою для менеджера проекту має бути те, що завдяки правильному управлінню якістю прибутки перевищать витрати.

Порівняння із зразком – це встановлення бажаного рівня показників якості продукту проекту, виходячи із порівняння з відповідними параметрами аналогічних проектів. Порівняння може бути з проектами, які належать або тій самій виконавчій організації, або іншій.

Графік потоків – це будь-яка діаграма, що відображає зв'язок між різними елементами системи. В управлінні якістю найчастіше використовують такі графіки:

- причинно-наслідкові діаграми, або діаграми Ісікави, які показують, як різні причини та субпричини пов'язані з виникненням реальних і потенційних проблем або наслідків (рис. 4);
- графіки потоків у вигляді блок-схем, які відображають взаємодії між різними елементами систем і процесів (рис. 5).

Постановка експериментів – аналітичний метод, який допомагає визначити, які чинники найбільшою мірою впливають на загальний результат проекту. Цей метод найчастіше використовують для планування якості продукту проекту.

Результатом планування якості проекту є план управління якістю, операційні визначення, контрольні переліки.

План якості проекту, або програма забезпечення якості проекту, включають заходи щодо реалізації політики у сфері якості із зазначенням термінів виконання, відповідальних за виконання, критеріїв оцінки та бюджету. В цьому плані чи програмі відображається стратегія забезпечення якості здійснення проекту, яка визначається на початковій стадії його виконання.

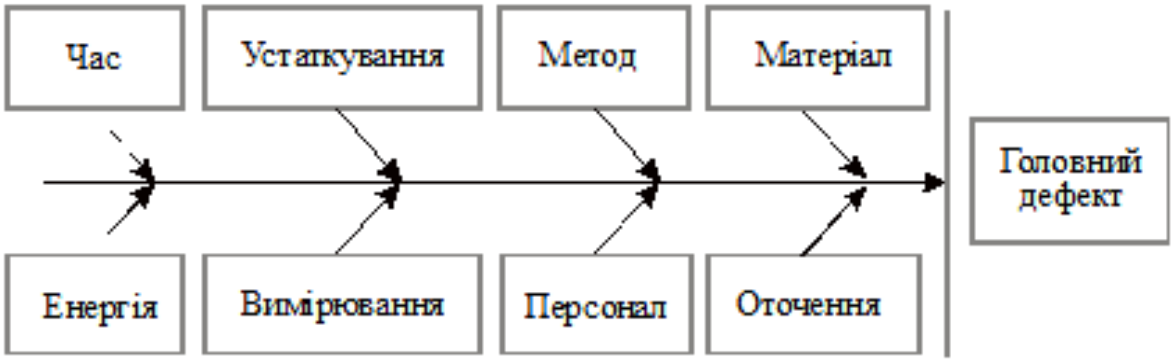


Рис. 1.5. Причинно-наслідкова діаграма

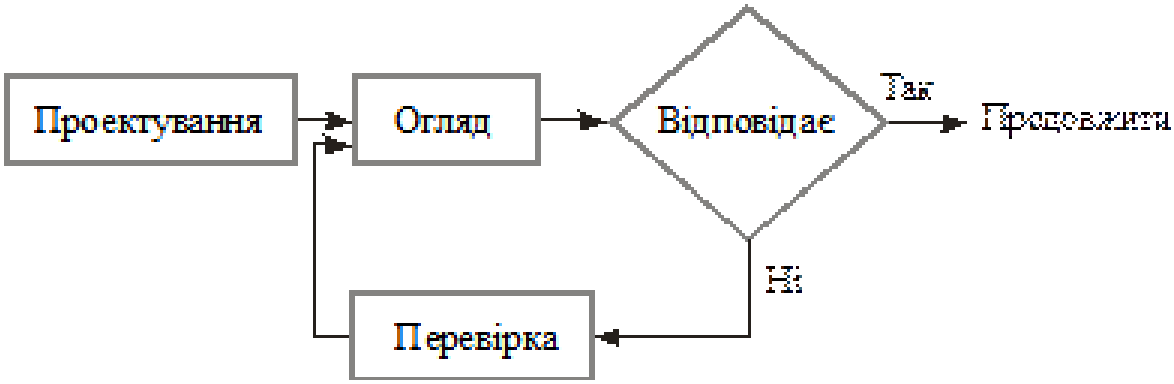


Рис. 1.6. Приклад процесу, зображеного на графіку потоків

Програма має передбачати організаційну структуру, в межах якої вона реалізовуватиметься, а також чіткий розподіл відповідальності й рівень повноважень окремих осіб, груп і організацій, які беруть участь у реалізації проекту, щодо вирішення проблеми якості. План якості може також включати технологічні карти окремих складних процесів та листки перевірки виконання конкретних процедур чи процесів.

За термінологією ISO 9000, у плані має бути описана система якості проекту, тобто «організаційна структура, відповідальні, процедури, процеси та ресурси, необхідні для здійснення управління якістю».

У межах управління окремо взятого проекту, як правило, спеціальної системи управління якістю не створюється, але при цьому основні організації-учасники повинні мати системи управління якістю і задокументовану угоду, де визначається, як взаємодіятимуть їхні системи управління якістю між собою. Система управління якістю базується на політиці в галузі якості.

Система управління якістю повинна включати перелік керівних документів, заходів і визначення порядку їх здійснення.

1.8. Аналіз реалізованих проектів в туризмі, готельному та ресторанному господарстві

Щороку в регіонах України реалізовується ряд проектів в туризмі, готельному та ресторанному господарстві. Наприклад, у 2019 році в Луцьку було запропоновано такі проекти індустрії гостинності:

- Проект «Луцький шрифт». Популяризація Луцька «через букви»
- Проект «Lutsk style magazine»,
- Проект «Романтика і містика Лучеська»,
- Проект «Тут був я» тощо.

Крім того, в рамках міжнародного співробітництва у транскордонних регіонах реалізовано ряд проектів (таблиця 1.2)

Таблиця 1.2

Приклади реалізованих проектів у Волинському регіоні

Назва проекту	Партнери проекту	Фінансовий донор, бюджет проекту	Мета, заходи проекту	Результати
Туризм без кордонів – промоція туристичних центрів Єврорегіону Буг www.eurotrojkat.pl	*Адміністрація міста Любліна,* Адміністрація міста Бреста	Європейський фонд регіонального розвитку в рамках Програми добросусідства Польща-Білорусь-Україна INTERREG IIIA/Tacis CBC 134 885, 28 PLN	*Зміцнення туристичного сектору трьох міст Любліна, Луцька, Бреста через модернізацію системи обслуговування та промоції транскордонного туризму, інноваційність та оптимізацію попередньо здійснених заходів щодо розвитку туризму на теренах Єврорегіону Буг*	Оптимізація туристичного обслуговування та промоції транскордонного туризму. Зростання зацікавленості польських і закордонних туристів та інвесторів регіоном прикордоння Польща-Білорусь-Україна. Розвиток співпраці та промоції транскордонного туризму.
Програми підтримки участі в торгових заходах Люблін-Брест-Луцьк. Євротрикутник ярмарки www.biznespartner.lublin.eu	*Адміністрація міста Люблін,* Брестська міська рада.	Європейський фонд регіонального розвитку в рамках Програми добросусідства Польща-Білорусь-Україна INTERREG IIIA/Tacis CBC 2004 – 2006	*Збільшення кількості безпосередніх торгових контактів між підприємцями, які здійснюють економічну діяльність на терені Єврорегіону Буг*	Усунення бар'єрів, які гальмували торгову активність підприємств, зацікавлених у транскордонній економічній співпраці. Участь у торгових заходах 11

		144 024, 48 PLN		підприємств Луцька. Видання каталогу бізнесових пропозицій підприємств Волині та Люблінщини.
Розвиток співробітництва Волині і Люблінщини в сфері підтримки підприємництва	*Волинський обласний фонд підтримки підприємництва,*	Програма сусідства Польща – Білорусь – Україна INTERREG IIIA/Tacis CBC 2004-2006	Підтримка і розвиток співробітництва Волині і Люблінщини в сфері надання консультаційний та освітніх послуг для малих та середніх підприємств	Відкриття бізнес-інкубатору і м.Луцьк з метою підтримки малого і середнього підприємництва.
Розбудова мережі велосипедних доріжок м. Любліна, які сполучають транскордонні велосипедні шляхи	Адміністрація міста Люблін, Маршалківське управління, Люблінський осередок туристичної інформації, Польське туристично-краєзнавче товариство в Любліні, ГО «Велосипедне порозуміння».	Європейський фонд регіонального розвитку в рамках Програми сусідства Польща – Білорусь – Україна INTERREG IIIA/Tacis 303 048, 00 PLN	*Збільшення туристичної та інвестиційної привабливості Любліна, формування образу Любліна як відкритої та приязної для відвідувачів місцевості*	Транскордонна інтеграція туристичної інфраструктури та підтримки транскордонного туризму.
«Пам’ять без кордонів» - відновлення православного цвинтаря у місті Хелм	*Національна скаутська організація України Пласт*, Фонд «Молода демократія» (Республіка Польща)	Фонд «Пам'ять, відповідальність, майбутнє» та Фонд Стефана Баторія у рамках програми «Memoria. Волонтеріат для європейської культурної спадщини». 13 830 EUR	*Відновлення православний цвинтаря у місті Хелм, який розташований на «Даниловій горі», період функціонування якого охоплює кілька історичних періодів*	Відновлення православний цвинтаря у місті Хелм.
Створення і укріплення співпраці органів самоврядувань Каунаського повіту з державними адміністраціями Волинської і Львівської областей	*Агенція розвитку Каунаського регіону (Литва),* Львівська обласна адміністрація	Міністерство закордонних справ Литви	*Покращення якості надання послуг суспільного адміністрування, розвитку адміністративних здібностей співробітників державних адміністрацій Львова і Луцька, а*	*Передача досвіду органів самоврядувань Каунаського повіту муніципалітетам Луцька та Львова.*

			також створення умов для подальшої співпраці між Каунаським, Волинським і Львівським регіонами	
Стратегія туристичного розвитку міста Луцька в умовах транскордонних євроінтеграційних процесів	*Фонд «Європейський центр транскордонних ініціатив у місті Люблін» (Польща)*	Міністерство закордонних справ Республіки Польща в рамках програми «Польська допомога» 23 209, 586 EUR	*Підвищити ефективність роботи Луцької міської ради в сфері використання можливостей регіональної і транскордонної співпраці та євроінтеграційних процесів.*	Розроблена Стратегія туристичного розвитку міста Луцька.
Їдь до сусіда: транскордонне співробітництво для розвитку туризму http://www.sasiad.ecit.pl/	*Фонд «Європейський центр транскордонних ініціатив у місті Люблін» (Польща)*	Норвезький фінансовий механізм спільно з Міністерством закордонних справ Польщі	*Розроблення моделі співпраці між громадськими організаціями та місцевою владою у сфері туризму та промоції.*	*Розроблення моделі співпраці між громадськими організаціями та місцевою владою у сфері туризму та промоції.*
Волонтерський інформаційний пункт	Асоціація розвитку туризму Волині, Молодіжна громадська організація «Перспектива»	Програми Громадські Зв'язки 10 200 грн.	*Налагодження системних і сталих інформаційних потоків між суб'єктами туристичної сфери міста.*	Робота інформаційного пункту під час відзначення Дня міста і Дня Незалежності на головній площі міста – Театральному майдані.

1.9. Формування проектної заявки в готельному та ресторанному господарстві

Початок роботи над проектною заявкою Для написання якісного проекту необхідно не один день. Розпочинати підготовку заявки потрібно заздалегідь. У документах конкретного донора традиційно вказується найбільш прийнятна форма звернення до нього. Деякі грантодавці вимагають надання повної заявки визначеної форми. Інші просять для початку підготувати так звану **Концептуальну ноту /Лист-Запит** з коротким описом проекту та організації, яка буде його виконувати. Незважаючи на те, що в кожного донора свої вимоги щодо оформлення проектних заявок, у їх структурі можна виокремити певні елементи.

Титульний аркуш. Титульний аркуш є своєрідною візитною карткою заявки. Він повинен містити всю необхідну для донора інформацію. Більшість

організацій-грантодавців вимагають, щоб титульний аркуш займав одну сторінку, інші ж взагалі пропонують власний розроблений зразок, який має бути використаний заявником. Навіть якщо грантодавець і не вимагає наявності титульного аркуша, його все ж необхідно представити

Анотація / Резюме проекту. Це одна з найважливіших частин заявки. Більшість експертів спочатку читають лише анотацію. Якщо вона подобається, лише тоді переходять до читання повної заявки. Тому анотація має бути максимально ясною, стислою, конкретною та виразною.

Анотація – це спосіб переконати донора у вагомості та привабливості проекту. Саме тут слід репрезентувати проект і дати відповіді на умовні питання: хто, що, коли, де, чому і яким чином. Рекомендований обсяг для скороченої заявки (концепції проекту) – 1 абзац (3-10 рядків), для повної заявки – 1 сторінка (200-300 слів).

Вступ. У цій частині заявки доцільно розповісти про організацію як про претендента на грант. Як правило, заявки фінансуються, виходячи з репутації організації заявника, а не тільки з якості самого проекту. У вступі доцільно обґрунтувати чому заявка саме цієї організації заслуговує на підтримку.

Постановка проблеми. У цьому розділі слід точно описати конкретну проблему, яку збираєтесь розв'язати за допомогою проекту.

Мета і завдання проекту. Добре підготовлений проект має бути логічно побудованим. Вступ повинен підготувати читача до сприйняття наступного розділу – Постановка проблеми, Відповідно Постановка проблеми повинна мати логічний перехід до мети і завдань. Мета або загальна ціль проекту – це загальна декларація того, що має бути зроблено. Вона описує призначення проекту – безпосередньо його кінцевий результат.

Очікувані результати. Реалізація будь якого проекту повинна показати конкретні позитивні зміни. Отже, при формулюванні очікуваних результатів розробник проекту має виходити з того, що ці результати будуть свідчити про позитивні зміни, які відбулися під впливом заходів проекту. **Продукти** – це продукти та послуги, які є результатами проектної діяльності. **Результат** – очікуваний або досягнутий негайний або проміжний вплив продукту програми.

Оцінювання. Заявка, що буде містити план оцінки ефективності проекту та механізм оцінки його результатів, буде свідчити про те, що організація професійно і відповідально підходить до виконання запропонованого проекту. По-перше, варто оцінити ступінь ефективності роботи в цілому, щоб зрозуміти, наскільки вдалося досягти поставлених цілей. Подібна оцінка називається оцінкою результатів.

Міжнародні стандарти

Було декілька спроб розвитку стандартів Управління проєктами, такі як:

Модель Можливостей Зрілості (англ. Capability Maturity Model) – Інститут інженерів програмного забезпечення (англ. Software Engineering Institute).

Світова спільнота з Стандартів Ефективності проєктів (англ. Global Alliance for Project Performance Standards – GAPPS) – відкритий стандарт, що описує компетенції для менеджерів проєктів та програм.

Посібник з Управління проєктами (англ. A Guide to the Project Management Body of Knowledge).

Метод Гермес (англ. HERMES method) – загальний метод управління проєктами у Швейцарії, обраний для використання в Люксембурзі та міжнародних організаціях.

Стандарти ISO, ISO 9000 – сім'я стандартів щодо систем управління якістю, ISO 10006:2003, Системи управління якістю та посібник з управління якістю в проєктах.

Prince2 (англ. Project in controlled Environments) – дослівно, проєкти в контрольованих середовищах.

Процес розробки програмного забезпечення командою (англ. Team Software Process – TSP) – Інститут інженерів програмного забезпечення (англ. Software Engineering Institute).

Структура управління загальними витратами (англ. Total cost management framework) – міжнародна методологія AACE для Інтегрованого портфелю, Програм та Управління проєктами.

V-модель – метод розробки систем.

Метод логічної структури (англ. Logical framework approach) – метод, популярний в міжнародних девелоперських організаціях.

P2M (англ. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation) – стандарт по управлінню проєктами, що базується на інноваційних програмах.

1.10: Управління ризиками в проектах

Проектні ризики та їх класифікація. У ринковій економіці ризик є невід'ємним атрибутом господарювання. Невизначеність призводить до того, що уникнути ризику неможливо. Але це не значить, що слід шукати такі рішення, в яких завчасно відомий результат, вони, як правило, неефективні. Необхідно навчитися передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи по його запобіганню та не перевищувати допустимих меж. Планування та реалізація проектів відбувається в умовах невизначеності, що породжується зміною внутрішнього та зовнішнього середовища. Під невизначеністю розуміють відсутність повної та достовірної інформації про умови реалізації проекту.

Невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих умов, ситуацій та наслідків, називається ***ризиком.***

Ризик являє собою складну економічно-управлінську категорію, при визначенні якої має місце ряд протиріч.

Управління ризиком – це процес реагування на події та зміни ризиків у процесі виконання проекту.

При цьому важливим є проведення моніторингу ризиків. Моніторинг ризиків включає контроль ризиків протягом всього життєвого циклу проекту. Якісний моніторинг ризиків забезпечує управління інформацією, яка допомагає приймати ефективні рішення до настання ризикових подій.

Найбільш розповсюдженою характеристикою ризику є загроза або небезпека виникнення невдач у тій чи іншій діяльності, небезпека виникнення несприятливих наслідків, змін зовнішнього середовища, які можуть викликати втрати ресурсів, збитки, а також небезпеку, від якої слід застрахуватися.

***Під господарським* ризиком** розуміють загрозу, небезпеку виникнення збитків у будь-яких, видах діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції, товарів, послуг та їх реалізацією, товарно-грошовими та фінансовими операціями, комерційною діяльністю, здійсненням соціально-економічних та науково-технічних програм.

При оцінці проектів найбільш суттєвими є такі види невизначеності та інвестиційних ризиків:

- невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін у країні та регіоні;
- ризик, пов'язаний із нестабільністю економічного законодавства та поточної економічної ситуації, умов інвестування та використання прибутку;
- зовнішньоекономічний ризик (можливість введення обмежень на торгівлю та постачання, закриття кордонів тощо);
- неповнота та неточність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметри нової техніки та технології;
- коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів, невизначеність природнокліматичних умов, можливість стихійних лих;
- виробничо-технологічний ризик (аварії, виробничий брак);
- невизначеність цілей, інтересів та поведінки учасників; неповнота та неточність інформації про фінансовий стан та ділові репутації підприємств-учасників (можливість неплатежів, банкротств, зривів договірних зобов'язань).

За *джерелами виникнення* ризики класифікуються на:

– політичні;
– господарські;
– форс-мажорні.

Політичні ризики обумовлені:

– ризиком зміни державного устрою, частими змінами уряду;
– нестабільністю політичної влади;
– неадекватністю політичних рішень;

Господарські ризики можуть включати:

– ризик зміни податкового законодавства;
– ринковий ризик (відсутність споживачів товарів та послуг);
– ризик капітальних вкладень (інфляція);
– ризик зміни цін постачальників;
– ризик затримки платежів за реалізовану продукцію;
– ризик неадекватного менеджменту тощо.

Форс-мажорні обставини включають:

– ризики землетрусу, повені, бурі, урагану та інших стихійних лих;
– ризики виникнення міжнаціональних конфліктів;

– ризик втрати майна при пожежі.

Інвестори повинні бути впевнені, що прогнозованих доходів від проекту вистачить для покриття витрат, виплат заборгованостей та забезпечення окупності капіталовкладень. Мова йде про *ризик нежиттєздатності проекту.*

Велика доля позикового капіталу при здійсненні проектів підвищує ризик порушення принципу ліквідності підприємства, тобто існує ***фінансовий ризик.*** Взагалі, фінансовий ризик поділяють на ризик ліквідності та ризик рентабельності. Договірні виплати платежів по кредиту, як правило, необхідно проводити і тоді, коли проект здійснюється не так успішно, як було заплановано. Результатом може бути ліквідація проекту, продаж за безцінь майна та втрата власного капіталу. При фінансуванні власним капіталом можна припинити виплату дивідендів та заплановані погашення аж до покращення ситуації з ліквідністю.

З іншого боку, отримання додаткового капіталу підвищує рентабельність власного капіталу. Це виникає тоді, коли проценти за додатковий сторонній капітал менші за прибуток від капіталу. Частіше, неможливо взагалі відмовитися від використання в проекті стороннього капіталу, так як не вистачає коштів для покриття витрат на необхідні інвестиції. Якщо отримані кошти зі сторони не ведуть до збільшення прибутку, то може скластися ситуація, коли рентабельність власного капіталу значно зменшується, і в екстремальному випадку можна втратити і власний капітал. Навіть успішні проекти не можуть бути захищені від коливань. Тому планові щорічні доходи від проекту повинні перекривати максимальні річні виплати по заборгованості. При цьому, для зниження ризику, який має назву *ризик несплати заборгованості,* формують резервний фонд як можливість додаткового фінансування проекту шляхом відрахувань визначеного відсотка від реалізації продукції проекту.

Податковий ризик включає: неможливість використання з тих або інших причин податкових пільг, встановлених законодавством; зміну податкового законодавства та рішення податкової служби, які знижують податкові переваги.

Інвесторів турбує і ризик додаткових витрат, пов’язаних із несвоєчасним завершенням будівництва проекту через інфляції, коливання курсів валют, екологічні проблеми. Тому, перед початком будівництва учасники проекту повинні дійти згоди відносно гарантій його своєчасного завершення.

Ризик непередбачених змін вартісних оцінок проекту в результаті зміни початкових управлінських рішень, а також змін ринкових та політичних обставин, отримав назву *динамічного.* Зміни можуть привести як до втрат, так і до додаткових доходів.

Ризик втрат реальних активів внаслідок нанесення збитків власності мі незадовільної організації називається *статичним*. Цей ризик призводить лише до втрат.

Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, необхідно побудувати діяльність таким чином, щоб зменшити ризик і пов’язані з ним втрати в майбутньому.

Необхідно також провести аналіз чутливості проекту. Він полягає в тому, що, крім прогнозованих фінансових результатів, розрахованих для базового варіанту, виконується розрахунок ще для декількох екстремальних випадків:

- розрахунок за найгіршим сценарієм – коли зовнішні фактори максимально заважають здійсненню проекту;
- розрахунок за найкращим сценарієм – коли зовнішні фактори максимально сприяють здійсненню проекту.

За найгіршого сценарію реалізації проекту повинна бути забезпечена прибутковість, яка гарантує виконання зобов'язань перед кредиторами.

Із точки зору *причин виникнення*, проектні ризики обумовлені:

– постановкою помилкової цілі, невизначеністю ситуації;
– можливістю відхилень у процесі реалізації рішень від цілей, передбачених проектом, внаслідок внутрішнього та зовнішнього впливу;
– ймовірністю досягнення помилкового результату;
– можливістю виникнення несприятливих наслідків у ході реалізації проекту;
– очікуванням безпеки, невдачі;
– обмеженістю ресурсів;
– зіткненням інтересів учасників складання плану проекту та виконавців;
– недостатньою кваліфікацією персоналу, схильністю до суб'єктивізму;
– протидією партнерів;
– обов'язковістю вибору при прийнятті рішень;
– форс-мажорними обставинами (природними, політичними, економічними, технологічними, ринковими і т. п.);
– договірною дисципліною (затримкою постачань, розривом контрактів);
– дисципліною зобов'язань (несвоєчасною сплатою відсотків, податків та інших платежів);
– низькою якістю продукції, робіт, послуг тощо.

Втрати, пов'язані з ризиком, можуть бути: матеріальними (додаткові витрати сировини, матеріалів, палива, обладнання та іншого майна), фінансовими (штрафи, пені, неустойки, неповернення дебіторської заборгованості, зменшення реалізації внаслідок зменшення цін та ін.), трудовими (непередбачені простої, виплати за простої та ін.), втратами часу.

В залежності від причин виникнення ризики класифікують на такі групи: зовнішні ризики, внутрішні та інші ризики.

Зовнішні ризики поділяються, в свою чергу, на:

1. Непередбачувані зовнішні ризики:

– заходи державного впливу у сфері оподаткування, ціноутворення, землекористування, фінансово-кредитній сфері, охорони навколишнього середовища, вплив органів експертизи та ін.;
– природні катастрофи (землетруси, повінь та інші природні катаклізми);

– кримінальні та економічні злочини (тероризм, саботаж, рекет та ін.);
– зовнішні ефекти: політичні (заборона на діяльність та ін.), економічні (зрив постачання, банкрутство партнерів, клієнтів), екологічні (аварії), соціальні (страйки) і т. п.

2. *Передбачувані зовнішні ризики:*

– ринковий ризик (зміна цін, валютних курсів, вимог споживачів, кон'юнктури, конкуренція, інфляція та ін.);
– операційний ризик (відмова від цілей проекту, порушення правил експлуатації та техніки безпеки, неможливість підтримки робочого стану обладнання, споруд і т. п.).

Внутрішні ризики поділяються на:

1. Внутрішні організаційні ризики, а саме:

– зриви робіт через нестачі робочої сили, матеріалів, затримки постачань, помилок у плануванні та проектуванні, незадовільного оперативного управління, зміна раніше узгоджених вимог та поява додаткових вимог з боку замовників та партнерів та ін.;
– перевитрати, що виникли внаслідок: зриву планів робіт проекту, низької кваліфікації розробників проекту, помилок у складанні кошторисів та бюджетів, неефективної стратегії постачання та збуту, виявлення претензій з боку партнерів, постачальників та споживачів.

2. Внутрішні технічні ризики:

– зміна технології виконання робіт, помилкові технологічні рішення, помилки в проектній документації, невідповідність проектним стандартам, поломки техніки тощо.

До **інших ризиків** відносять транспортні, митні інциденти, ризики, пов'язані зі здоров'ям людей, пошкодженням майна, та правові, які виникають при придбанні ліцензій, патентів, авторських прав та ін..

Із перерахованих ризиків слід виділяти ризики, *які можуть бути застраховані.* До таких ризиків можна віднести:

– прямі майнові збитки, пов'язані з перевезенням, поставкою матеріалів, та непрямі збитки, спричинені демонтажем і переміщенням пошкодженого майна, неодержанням орендної плати, повторним встановленням обладнання;
– ризики, що підлягають обов'язковому страхуванню (від пошкодження майна, від викрадення транспортних засобів, від нещасних випадків на виробництві, від захворювань).

Принципи управління проектними ризиками

Як зазначалося, одним з основних завдань, які розв'язують у межах управління проектами, є управління ризиками проектної діяльності, або управління ризиками проекту. Це завдання не відокремлюється від більшості інших функцій управління проектами. При визначенні фінансових потреб, обчисленні кошторису й бюджету, підготовці й укладенні контрактів, під час контролю за реалізацією проекту постає завдання захисту учасників проектної діяльності від різних видів ризиків.

Ризики існують на всіх фазах і етапах проектної діяльності, тому функція управління ними є актуальною аж до закриття проекту. Управління проектними ризиками «пронизує» всі без винятку напрямки діяльності в межах управління проектами. Тому виникають різні труднощі (організаційні, кадрові, психологічні тощо) щодо виокремлення цієї функції в самостійний елемент організаційної структури управління проектами. У процесі реалізації навіть великих проектів діяльність з управління ризиками координує керівник (менеджер) проекту: за чіткої в йому організації управління проектом без методичної бази щодо управління ризиками можуть виникати великі проблеми. Якщо проектна команда не врахує хоча б один істотний ризик або не забезпечить своєчасно кваліфікований захист від нього, крах проекту неминучий з певними наслідками для всіх або окремих його учасників. Досвід негативної реалізації багатьох проектів у державному та приватному секторах багатьох країн - наочне цьому підтвердження. Це зумовило появу на Заході в 90-х роках XX ст. великої кількості праць у галузі управління проектними ризиками в межах управління проектами. Нагромаджено великий обсяг знань, процедур і технологій щодо обмеження (мінімізації) ризиків при реалізації проектів. У межах управління проектними ризиками розглядають такі питання:

- класифікацію проектних ризиків;
- методи виявлення й оцінки ризиків;
- інформаційне забезпечення управління ризиками;
- моніторинг і прогнозування ризиків;
- технологію зниження (елімінування) ризиків;
- організацію управління ризиками;
- оцінювання ефективності й обґрунтування оптимального рівня витрат на управління ризиками.

Метод фінансування ризиків у багатьох випадках припускає одночасне використання методу запобігання та контролювання ризиків. У договорах страхування з багатьох видів ризиків містяться статті, що передбачають вжиття страхувальником необхідних превентивних заходів (протипожежних, з техніки безпеки, зі збереження майна, ремонту устаткування тощо). До управління ризиком крім безпосередніх учасників проектної діяльності залучають страхову компанію (страхувача), яка відповідними методами й засобами оцінює ризики та певні обставини, бере участь у розробці планів і превентивних заходів для учасника проектної діяльності (страхувальника) і контролює виконання ним цих програм.

У теорії управління ризиками методи запобігання та контролювання ризику, а також фінансування ризику іноді об’єднують в один – *застосування вибраного методу.*

Методи аналізу ризиків проекту

При управлінні проектами важливо вчасно звернути увагу на визначення ризику в процесі оцінки доцільності прийняття тих чи інших рішень. Метою аналізу ризику є надання потенційним партнерам необхідної інформації та

даних для прийняття рішень про доцільність участі в проекті та розробки заходів по захисту від можливих фінансових втрат.

Організація робіт по аналізу ризиків може виконуватися у такій послідовності:

1. Підбір досвідченої команди експертів.
2. Підготовка спеціальних запитань та зустрічі з експертами.
3. Вибір техніки аналізу ризику.
4. Встановлення факторів ризику та їх значимості.
5. Створення моделі механізму дії ризиків.
6. Встановлення взаємозв'язку окремих ризиків та сукупного ефекту від їх дії.
7. Розподіл ризиків між учасниками проекту.
8. Розгляд результатів аналізу ризиків, частіше всього у вигляді звіту.

Аналіз ризиків поділяють на два види: кількісний та якісний. *Кількісний аналіз* ризику повинен дати можливість визначити число та розміри окремих ризиків та ризику проекту в цілому. *Якісний аналіз* визначає фактори, межі та види ризиків. Для аналізу ризику використовують метод аналогії, метод експертних оцінок, розрахунково-аналітичний метод та статистичний метод.

Метод аналогій передбачає використання даних по інших проектах, які вже виконані. Цей метод використовується страховими компаніями, які постійно публікують дані про найбільш важливі зони ризику та понесені витрати.

Експертний метод, відомий як метод експертних оцінок, стосовно підприємницьких проектів може бути реалізований шляхом вивчення думок досвідчених керівників та спеціалістів. При цьому, доцільно встановити показники найбільш допустимих, критичних та катастрофічних втрат, маючи на увазі як їх рівень, так і ймовірність.

Розрахунково-аналітичний метод базується на теоретичних уявленнях, хоча прикладна теорія ризику добре розроблена лише для страхового та грального ризику.

Статистичний метод спочатку використовувався в системі ПЕРТ (PERT) для визначення очікуваної тривалості кожної роботи та проекту в цілому. Останнім часом, найбільш застосовуваним став метод статистичних випробувань (метод «Монте-Карло»). До переваг цього методу належить можливість аналізувати та оцінювати різні шляхи реалізації проекту.

Розглядаючи питання методики визначення ризику, слід звернути увагу на те, що початковим пунктом в аналізі ризику проекту є встановлення невизначеності, притаманної грошовим потокам проекту. Цей аналіз можна проводити декількома шляхами, від неформального судження до комплексних економічних та статистичних аналізів, що включають самостійні підрахунки до великомасштабних комп'ютерних моделей.

Зупинимося на таких методиках визначення ризику проекту:

1. Аналіз чутливості реагування. Ми знаємо, що більшість змінних, які визначають грошові потоки проекту, базуються на ймовірності розподілу, а отже, точно не відомі. Також ми знаємо, що більшість їх змінна у ключовій

вхідній змінній величині (такій, як обсяг продажу) зумовлює чисту теперішню вартість (ЧТВ) проекту змінюватися.

Метод ЧТВ базується на методології дисконтування грошових потоків. Для застосування цього підходу ми використаємо такі етапи:

1. Знаходимо теперішню вартість кожного грошового потоку, включаючи як прибутки, так і витрати, дисконтовану на вартість капіталу.

2. Сумуємо ці дисконтовані грошові потоки, і отриманий результат визначимо як чисту теперішню вартість проекту. Якщо ЧТВ>0, то проект доцільно прийняти. У протилежному випадку від нього слід відмовитися. Якщо ми маємо два проекти, що виключають один одного, то перевага віддається проекту з більшим значенням ЧТВ (Net Present Value)

$$\text{NPV} = \sqrt{\sum_{i=1}^{n} Pi(NPVi - E_{NPV})^2}\ ,$$

де NPV — очікувані чисті грошові потоки у період і;

k — вартість капіталу проекту;

t — порядковий номер розрахунку;

n — кількість років.

Очікувані фіксовані та змінні витрати проекту будемо називати базовими, оскільки у ході управління вони будуть змінюватися. В аналізі чутливості ми змінюємо кожну змінну величину на декілька визначених інших факторів. Таким чином, визначаємо вплив кожного фактора (обсяг продажу, змінні фактори і вартість капіталу) на значення ЧТВ. Набір значень ЧТВ зображується на графіку разом із змінною величиною, яка була змінена. Схема показує графіки чутливості проекту для трьох ключових вхідних змінних величин (чим крутіший нахил, тим чутливіша ЧТВ до змін у змінних величинах. Якщо ми розглядаємо два проекти, то той, який із крутішими лініями чутливості, буде ризикованішим).

2. Аналіз сценарію. Методика аналізу ризику розглядає чутливість реагування ЧТВ до змін у ключових змінних величинах та можливий інтервал значень цих змінних. При цьому, економіст відбирає «поганий» набір обставин (низька ціна продажу, низький обсяг продажу, високі змінні витрати на одиницю тощо), базовий та «добрий». Потім розраховуються ЧТВ при поганих і сприятливих обставинах і порівнюються з очікуваною ЧТВ або ЧТВ у базовому випадку.

Коефіцієнт варіації ЧТВ проекту можна порівняти з коефіцієнтом «середнього проекту», щоб отримати уявлення про відносну ризиковість проекту. Існуючі проекти корпорації в середньому мають коефіцієнт варіації приблизно 1,0. Таким чином, на основі цього виміру ризику проекту менеджери корпорації дійдуть висновку, що даний проект більш ризикований, ніж "середній" проект корпорації.

Ринковий ризик (або бета-ризик).

Розглянемо за допомогою прикладу.

$$k_s = k_{rf} + (k_m - k_{rf}) \cdot \beta_i ,$$

де k_{rf} – без ризикова ставка прибутку;

k_m – потрібна ставка прибутку;

β_i – бета-коефіцієнт по прибутку.

Наприклад, β_i = 1,1; k_{rf} = 8%; k_m = 12%. Таким чином, вартість капіталу дорівнює 12,4%.

Середніми ризиками вважаються ті, що мають тенденцію підніматися й зменшуватися синхронно з розвитком загального ринку. Визначимо рівняння ринку.

Тобто, інвестори дадуть гроші в борг компанії для інвестування в проекти з середнім ризиком тільки у тому випадку, якщо вона сподівається заробити 12,4%, або більше, на цих грошах.

Якщо загальний бета-коефіцієнт корпорації знаходиться в інтервалі між 1,1 та 1,5, то його точне значення буде залежати від розміру інвестицій у проект.

Результати розрахунків можна зобразити графічно, де на осі Х – ризик β_i = 0,5; 1,1; 1,5), а на осі У – норма прибутку (10%, 12%, 14% відповідно до розрахунків). Якщо ймовірна норма прибутку даного проекту знаходиться вище прямої, тоді цей проект варто реалізовувати, оскільки його ймовірної норми прибутку більше ніж достатньо для компенсації ризику, і навпаки. Отже, чим вищий бета-ризик, тим більш необхідною є норма прибутку для компенсації інвесторам за цей ризик.

Визначення точки беззбитковості. Даний показник характеризує обсяг продажу, при якому виручка від реалізації продукції збігається з витратами виробництва. Показник розраховується як на основі графічного методу, так і за математичною формулою. При визначенні даного показника витрати на виробництво продукції поділяються на умовно-постійні (Вп) та змінні (Вз). Відповідно, точка беззбитковості визначається за формулою:

$$\text{О} = \frac{\text{В}n}{\text{Ц}-\text{Вз}} ,$$

де О – точка беззбитковості, од.;

Вп – постійні витрати (не змінюються при зміні обсягу виробництва) на всю програму проекту, грн.;

Ц – ціна одиниці продукції, грн.;

Вз – витрати змінні (змінюються прямо пропорційно обсягу виробництва) на од., грн.

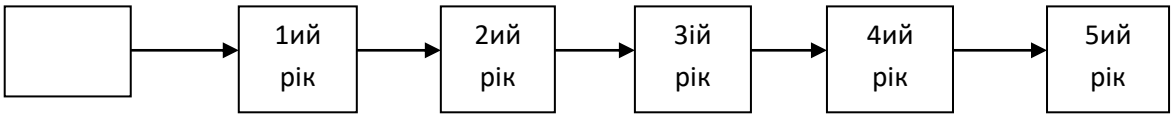
Дерево рішень. Для побудови «дерева рішень» аналітик визначає склад і тривалість фаз життєвого циклу проекту; виділяє ключові події, які можуть вплинути на подальший розвиток проекту, та можливий час їх настання; аналітик обирає всі можливі рішення, які можуть бути прийнятими в результаті настання кожної із подій, та визначає ймовірність кожного із них.

Останнім етапом аналізу даних для побудови «дерева рішень» є встановлення вартості кожного етапу здійснення проекту (вартості робіт між ключовими подіями) в поточних цінах. На основі даних будується «дерево рішень». Його вузли представляють ключові події, а стрілки, що їх поєднують, – перелік робіт по реалізації проекту.

Крім того, наводиться інформація відносно часу, вартості робіт і ймовірності розвитку того чи іншого рішення. В результаті побудови дерева рішень визначається ймовірність кожного сценарію розвитку проекту, а також чистий приведений дохід (ЧПД) по кожному сценарію та по проекту в цілому.

Наприклад:

-1000грн -1000грн -3000грн -90000грн 300000грн



0-1 – передінвестиційні дослідження;

1-2 – розробка пакета технічної та економічної документації;

2-3 – проведення торгів, підписання контрактів;

3-4 – реалізація проекту;

4-5 – отримання прибутку від першого року реалізації проекту.

У даному прикладі подано лише один спрощений сценарій «дерева рішень». На практиці таких сценаріїв декілька, по кожному з яких визначається їх теперішня вартість, позитивний інтегральний показник якої вказує на можливий ступінь ризику.

Метод «Монте-Карло». Цей метод базується на використанні імітаційних моделей, які дозволяють створити певну кількість сценаріїв, що узгоджуються із заданими обмеженнями по конкретному проекту.

На практиці даний метод можливо застосовувати лише з використанням комп’ютерних програм, які дозволяють описати прогнозні моделі і розрахувати велику кількість можливих сценаріїв. Як прогнозні моделі виступають математичні залежності, отримані при розрахунку показників економічної ефективності. Повинні бути якомога точно виявлені всі змінні, що впливають на кінцевий результат, з описом ступеня цих залежностей.

Можливості зниження та протидії ризикам

Існують такі групи *методів зниження ризиків:*

- технічні методи, засновані на впровадженні різних технічних заходів, наприклад, система протипожежного контролю, банківських електронних розрахунків та ін.
- правові методи, такі, як: страхування, застава, неустойка (штраф, пеня), гарантія, завдаток тощо.
- організаційно-економічні методи включають комплекс заходів, направлених на попередження втрат від ризику у випадках виникнення несприятливих обставин, а також на їх компенсацію у випадках виникнення втрат.

Найбільш розповсюдженими методами зниження ризику є:

- розподіл ризику між учасниками проекту;
- страхування;
- резервування коштів на покриття непередбачених витрат;
- нейтралізація часткових ризиків;
- зниження ризику в плані фінансування.

Розподіл ризику здійснюється в процесі підготовки плану проекту та контрактних документів. Для кількісного розподілу ризику в проектах можна використовувати модель, засновану на «дереві рішень». При цьому, кожний учасник виконує запланований проектом обсяг робіт та несе відповідну частку ризику у випадку невиконання проекту. Але найбільше ризикує інвестор. Тому потрібно враховувати, що труднощі в пошуку інвестора, як правило, збільшуються із збільшенням ступеня ризику, що покладається на інвестора.

Страхування ризику являє собою систему відшкодування втрат страхувальниками при виникненні страхових випадків із спеціальних страхових фондів, які формуються за рахунок страхових внесків, що виплачуються страхувальниками. Як правило, це здійснюється за допомогою майнового страхування та страхування від нещасних випадків.

Крім страхування, може застосовуватись перестрахування та співстрахування. Перестрахування – це страхування, відповідно до якого страховик передає частину відповідальності за ризики іншим страховикам. Ціллю такої операції є створення стійкого та збалансованого «страхового портфеля» для забезпечення стабільної та рентабельної роботи страхових компаній. Співстрахування – це метод вирівнювання та розподілу великих ризиків між кількома страховиками. При цьому кожен із них укладає із страхувальником окрему угоду. Однак, може виділятися і страховик-лідер, який бере на себе функції організатора.

Створення резервів ресурсів на покриття непередбачених витрат дозволяє компенсувати ризик, який виникає в процесі реалізації проекту, і, тим самим, компенсувати збої у виконанні проекту. Це спосіб боротьби з ризиком, який передбачає встановлення співвідношення між потенційними ризиками, які впливають на вартість проекту, та розміром витрат, необхідних для подолання збоїв у виконанні проектів. Частина резерву завжди повинна знаходитися у руках менеджера, а іншою частиною повинні розпоряджатися інші учасники відповідно до контракту.

РОЗДІЛ 2
МЕТОДОЛОГІЯ І ОРГАНІЗАЦІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Велика хартія університетів «Magna Charta Universitatum» стверджує ключову роль наукових досліджень у фундаментальній місії університету – збереження та примноження культурно-технічного потенціалу людства, підкреслює неподільність навчання та наукових досліджень в університетах.

Для сучасного стану індустрії гостинності України як самостійної незалежної держави, утвердження її як суб'єкта світового співтовариства особливо актуальними є проблеми забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку індустрії гостинності, формування механізму протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам, підвищення рівня життя населення туристичних регіонів, розвитку системи міжнародної економічної взаємозалежності. Економічна безпека у наш час є важливою умовою діяльності підприємств індустрії гостинності, за наявності якої забезпечується стабільність діяльності, створюються можливості для розвитку зазначених підприємств та повного використання їх потенціалу. Відповідно, безпеко-забезпечувальна діяльність підприємства, результатом якої є забезпечення соціально-економічної безпеки, набуває значення поряд з такими як забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності, а управління підприємств індустрії гостинності становиться безпеко-орієнтованим

Поряд із практичними уміннями здійснювати наукове дослідження, необхідною умовою ефективної та успішної наукової діяльності є готовність магістрів спеціальності «Готельно-ресторанна справа» до науково-дослідної роботи, її пошукова активність, продуктивна дослідницька поведінка, стійке прагнення до творчого наукового пошуку та комплекс індивідуально-психологічних і характерологічних особливостей, що забезпечить високу ефективність її професійного функціонування.

Таким чином, в нових соціально-економічних умовах розвитку індустрії гостинності спостерігається підвищення інтересу до наукового дослідження. Однак, прагнення до наукової роботи все частіше наштовхується на недостатнє оволодіння дослідниками системи методологічних і методичних знань. Цей факт істотно знижує якість виконання наукових робіт, не дозволяючи їх авторам в повній мірі реалізовувати свої можливості Залучення до наукових знань, готовність і здатність студентів до проведення самостійних пошуків є об'єктивною передумовою успішного вирішення навчальних і наукових завдань. У свою чергу, важливим напрямом вдосконалення теоретичної і практичної підготовки є виконання студентами в процесі навчально-наукової діяльності різних видів дослідження магістрів.

Мета видання полягає у висвітленні методико-організаційних засад науково-дослідної діяльності, що сприятиме орієнтації в складному процесі наукового дослідження студентів спеціальності «Готельно-ресторанна справа».

2.1. Теорія наукових досліджень

На початку третього тисячоліття розширення обсягу знань, накоплених людством, перетворило в проблему спосіб їх опанування. На початку XXI століття отримані знання старіють швидше, ніж раніше. Якщо раніше отриманих знань вистачало спеціалісту на 10-15 років, то тепер цей термін скоротився в 3-5 разів. Це означає, що все життя необхідно вчитися і займатися самостійною освітою. В сучасних умовах необхідно швидко поповнювати свої знання, орієнтуватися в стрімкому потоці науково-технічної, економічної, соціальної інформації.

Поняття наука має багато значень, найбільш часто уживані:

- форма суспільної свідомості або система достовірних, безпосередньо обновлюваних знань про об'єктивні закони розвитку природи і суспільства;
- сукупність соціальних інструментів або доцільна діяльність певної спрямованості чи система знань, що постійно розвивається як безпосередня продуктивна сила суспільства;
- особлива форма людської діяльності, спрямована на вироблення нових знань про природу, людину, суспільство, мислення, яка склалася історично і має своїм результатом цілеспрямовано відібрані факти, теорії, закони і методи дослідження;
- знання, зведені у систему.

Не всі знання, зведені у систему є наукою, так не розкривають нових явищ у технології виробництва, а лише містять конкретні прийоми виконання робіт посібники, збірники і т.д.

Тобто поняття наука включає у себе таку діяльність, яка спрямована на здобуття нового знання і на результати цієї діяльності.

Виникла наука у момент усвідомлення незнання, що в свою чергу, викликало об'єктивну необхідність здобуття знання.

Знання – перевірений практикою результат пізнання дійсності, адекватне її відбиття у свідомості людини.

Процес руху людської думки від незнання до знання називають пізнанням, в основі якого лежать відбиття і відтворення у свідомості людини об'єктивної дійсності.

Наука – явище багатогранне і складне. Завданнями науки є опис, пояснення і прогнозування процесів та явищ дійсності на основі законів, що нею відкриваються.

Предметом науки є пов'язані між собою форми руху матерії або особливості відображення їх у свідомості.

Розрізняють поняття знання і наука. Знання – продукт науки і водночас – її матеріал. Знання можуть бути наукові і повсякденні. Наукові характеризуються послідовним і систематизованим характером. Якщо основою буденного знання є прості індуктивні узагальнення, емпіричним чином встановлені правила, то наукові знання спираються на методи і закономірності пізнання.

Кожна наука включає в себе компоненти: теорію, методологію, методику, техніку досліджень, результати досліджень, що надходять у практику, вчених з їх знаннями і здібностями, науково-дослідницькі заклади.

Функції науки:

- соціальної пам'яті;
- гносеологічна;
- нормативна;
- комунікативна;
- аксіологічна;
- креативна;
- виховна.

Пізнання – творча діяльність суб'єкта, орієнтована на отримання вірогідних знань про світ. Здійснюється у наступних формах – повсякденне, міфологічне, релігійне, філософське, наукове.

Науковий рівень теорій, ступінь їх обґрунтованості слугують тим фундаментом, на якому відбувається розвиток наукових знань. Виділяють три послідовних етапи розвитку:

- розробка теорій, які піддаються перевірці шляхом випробувань
- зіставлення цих теорій з емпіричними фактами, перевірка їх істинності
- заміна теорій, які суперечать фактам, новими.

Процес розвитку теоретичних уявлень у будь-якій галузі знань можна порівняти із системами оберненого зв'язку на кшталт автопілота: нечіткі теорії уточнюються; теорії, що суперечать фактам, переглядаються; а теорії, що успішно пройшли «прості» випробування, піддаються більш складним перевіркам.

Кожна конкретна теорія пояснює той чи інший «фрагмент» дійсності за допомогою властивих лише їй концептуальних понять і принципів. Пояснення завжди постає у формі узгодженого з теорією і правилами логіки висновку.

Рух від емпіричного факту до логічно стрункої системи наукового знання дозволяє не лише пояснити уже відомі явища, але й передбачити нові. Саме науковий факт – подія чи явище – є первинним елементом процесу пізнання і реальною основою усіх наукових результатів і висновків. Проте науку створюють не самі факти, а методи їх обробки. Збирання, систематизація, аналіз, узагальнення і логічне осмислення фактів називається науковим дослідженням.

За цільовим призначенням вирізняють фундаментальні й прикладні дослідження. Фундаментальні дослідження спрямовані на розробку нових теорій і нових принципів дослідження, мета яких поглибити знання щодо законів природи і суспільства; прикладні – на пошук способів практичного використання наукових знань, здобутих у результаті фундаментальних досліджень.

Питання, на які дає відповідь наука: що, скільки, чому, яке, як?

Цілі науки – описування, пояснення, передбачення процесів і явищ об'єктивної дійсності.

Істинні знання існують як система принципів, закономірностей, законів, понять, фактів, теоретичних положень, висновків.

Наукове знання може бути відносним або абсолютним.

Відносне знання – це знання, яке будучи в основному адекватним відображенням дійсності відрізняється тією певною неповнотою збігу образу з об’єктом.

Абсолютне знання – це повне, вичерпне відтворення узагальнених уявлень про об'єкт, що забезпечує абсолютний збіг образу з об’єктом. Розвиток практики унеможливлює перетворення знання на абсолютне, Але дає змогу відрізнити об'єктивні істинні знання від помилкових поглядів.

Ознаки науки:

- наявність систематизованого знання;
- наявність наукової проблеми, об’єкта і предмета дослідження;
- практична значущість як явища, що вивчається, так і знань про нього.

Місія науки – бути джерелом підтвердження знань, які можна використати у різних сферах практичної діяльності людей. Практика є основною і рушійною силою наукового пізнання. Практика дає науці фактичний матеріал, який потребує теоретичного осмислення. Ми пізнаємо світ у тій мірі, у якій здатні до його практичного перетворення і освоєння. Практика – критерій істинності наших знань. Але вона не створює істинність, а тільки дозволяє її встановити. Якщо висновки, отримані на основі наших знань, підтверджуються практикою, а діяльність є успішною, то ці знання істинні.

Питання для самоконтролю

1. Що таке наука? Компоненти науки.
2. Що є предметом науки?
3. Які завдання та функції науки ви знаєте?
4. Назвіть основні ознаки науки.
5. Яка різниця між поняттями знання і наука?
6. Чим відрізняються абсолютне і відносне знання?
7. Чи може знання бути абсолютним?
8. Що таке пізнання? Які види пізнання ви знаєте?
9. Які етапи розвитку науки ви знаєте?
10. Значення практики в процесі пізнання.

2.2. Структура наукового пізнання та його закономірності

У пізнавальному процесі взаємодіють суб’єкт зі своїми прагненнями нових знань і об’єкт, як першоджерело знань. Суб’єкт обирає об’єкт, спрямовує на об’єкт свої пізнавальні здібності і відтворює його у своїй свідомості у формі загального уявлення, раціонального образу.

Об’єкт вимагає адекватних своїй природі засобів відтворення і визначає зміст уявлень та образів. Від того, наскільки повно образ відтворює об’єкт, знання може бути абсолютним чи відносним.

Суб'єкт намагається отримати абсолютне, істинне знання. Проте, через якісні зміни і самого об'єкта і свідомості суб'єкта уявлення про об'єкт постійно уточнюються, замінюються новими. Розвиток науки – творчий процес пошуку істини, наступний крок опирається на попередній (І. Ньютон казав, що бачив далі своїх попередників лише тому, що стояв на плечах гігантів).

Суб'єктами наукової діяльності можуть бути: вчені, наукові, науково-педагогічні працівники, наукові установи, наукові організації, громадські організації і т.і.

Виділяють *емпіричний і теоретичний (раціональний) рівні* пізнання. Емпіричний являється результатом безпосередньої взаємодії суб'єкта і об'єкта, що обумовлює конкретність, ситуативність і індивідуальність отриманого знання. Раціональне пізнання передбачає можливість узагальнення, об'єктивізації індивідуальних знань.

Емпіричне знання здобувається досвідом, теоретичне – за допомогою логіко-гносеологічних засобів (понять, концепцій, системи знань). Ці рівні пов'язані органічно і водночас різняться способами відтворення об'єктивної реальності і методами дослідження. За емпіричним знанням історично і логічно утвердилася функція збирання і накопичення фактів, їх аналіз, систематизація, узагальнення, з метою виявлення емпіричних закономірностей. Логічне осмислення, пояснення та інтерпретація виявлених закономірностей – функція теоретичного пізнання.

Важливу роль в процесі пізнання відіграє *інтуїція*, що свідчить про особливі механізми пізнання на рівні безсвідомих структур психіки.

В якості найбільш загальних об'єктів пізнання можна виділити природу, суспільство, людину і співвіднесені з ними природне, соціальне і гуманітарне знання. Особливим видом пізнання виступає самопізнання, одна з центральних тем філософії Сократа.

Вивчають пізнання філософські дисципліни: гносеологія, епістемологія, культурологія, логіка і методологія науки, когнітивна психологія, соціологія знання.

Наукове пізнання – це дослідження, яке характерне своїми особливими цілями і задачами, методами отримання і перевірки нових знань.

Науковий процес базується на певних *методологічних засадах* – концепціях і теоріях, що лежать в основі дослідження. Загальна стратегія пізнання, система наукових принципів методів дослідження, які забезпечують досягнення кінцевого результату, називається *методологією.* Розвиток методології пов'язаний з розвитком науково-теоретичного мислення і пізнання в цілому. Для кожної епохи характерна своя *парадигма* мислення, тобто *сукупність неявно заданих регулятивних принципів, переконань, цінностей і технічних засобів. Вони втілюються у підручниках і наукових працях, забезпечують існування наукових традицій, визначають коло проблем, методологію і методи їх розв'язання у кожній галузі науки.* Розвиток науки характеризується зміною парадигм, методів, стереотипів мислення. Для суб'єкта пізнання парадигма слугує своєрідним фільтром, який коригує, деформує і формує образ об'єкта дослідження.

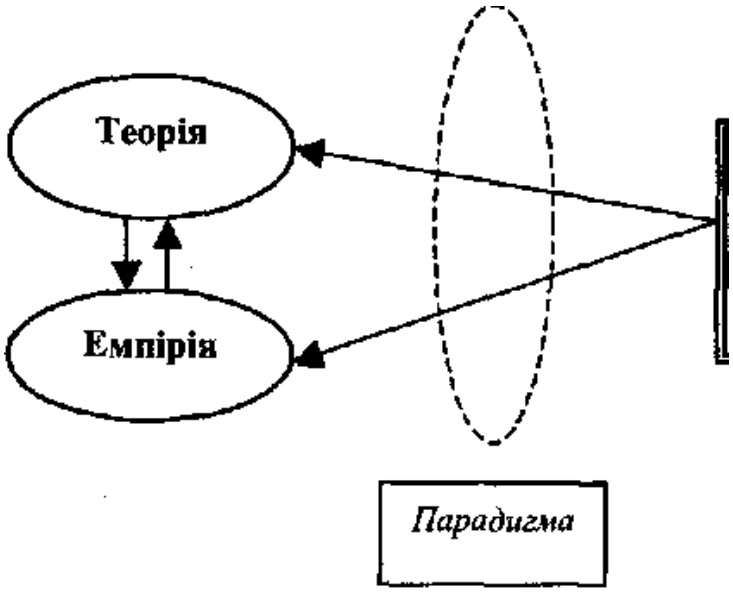


Рис. 2.1. Суб'єкт наукового пізнання.

Протягом усієї історії науки взаємодіяли дві тенденції, які доповнювали одна одну – до поглиблення спеціалізації і до посилення інтеграції. Наслідком спеціалізації стало формування багатьох самостійних наукових дисциплін з відповідними сферами компетенції, співіснуванням у межах науки різних шкіл і напрямів, плюралізмом поглядів на одну проблему. Одночасно з диференціацією наук відбувалася поступова їх інтеграція, яка ґрунтувалася на поєднанні наукових методів, ідей та концепцій.

Інтеграційні тенденції особливо активно виявилися у постіндустріальну (інформаційну) епоху, що значною мірою пов'язано з розвитком комп'ютерно-комунікаційних технологій.

У процесі розвитку науки змінювався стиль наукового мислення, ускладнювалися елементи процесу пізнання – суб'єкт, засоби і об'єкт пізнання, зростали витрати на науку. У сучасних умовах, коли наука стає безпосередньою продуктивною силою, суб'єктом пізнавального процесу рідко є один вчений, що самотужки досліджує об'єкт. Найчастіше це різні за формою організації творчі колективи: науково-дослідні інститути, наукові центри, дослідницькі підрозділи, спеціальні «проблемні» групи, об'єднані в проекти і програми. Поряд з ними існують і розвиваються неформальні творчі колективи – наукові школи. Належні до певної наукової школи вчені поділяють методологічні та аксіоматичні (ціннісні) принципи, які утворюють парадигму конкретної науки. Наприклад, основними принципами формування парадигми сучасної економічної науки є визнання першорядного значення інформаційної складової економіки та багатоваріантності соціально-економічного розвитку.

Незважаючи на те, що результати науки – наукові знання – за своєю суттю інтернаціональні, кожна країна має свої національні особливості організації науки та управління її розвитком: наявний склад вчених, співвідношення між

фундаментальними і прикладними дослідженнями, розробка окремих галузей науки в рамках наукових шкіл і напрямів.

Наукова діяльність – це інтелектуальна творча діяльність, ефективність якої залежить від кваліфікації і творчих здібностей науковців. Статусу науковця як творчій особистості відповідають, насамперед, такі якості:

- допитливість, високий рівень внутрішнього прагнення до нових знань;
- потяг до самоутвердження, захопленість роботою, прагнення у всьому дійти суті;
- вміння зосереджуватися на конкретних питаннях, не порушуючи логічний розвиток ідеї;
- наполегливість у досягненні мети, ініціативність, готовність до ризику у прийнятті рішень;
- самоорганізація праці та інші «само...» – самоконтроль, самообмеження, самокритичність.

У науці, як і в будь-якій сфері людської діяльності, взаємини між членами спільноти підпорядковуються певній системі норм наукової етики, передусім, таких, як: сумлінність у ставленні до пошуку істини, доказовість і обґрунтованість висновків, морально-етичні проблеми авторства та публікаційно-інформаційної діяльності. Ці норми втілюють загальнолюдські моральні вимоги і заборони, пристосовані до наукової діяльності: не видавай чужі наукові ідеї та результати за свої (уникай плагіату), не вдавайся до фальсифікації даних тощо.

Норми наукової етики не вимагають, щоб результат кожного дослідження обов’язково був істинним знанням. Але цей результат має бути новим знанням і логічно чи експериментальне обґрунтованим та практично значущим.

Основні поняття науки. *Наукова ідея* – інтуїтивне пояснення явища (процесу) без проміжної аргументації, без усвідомлення всієї сукупності зв’язків, на основі яких робиться висновок. Вона базується на наявних знаннях, але виявляє раніше не помічені закономірності. Наука передбачає два види ідей: конструктивні й деструктивні, тобто ті, що мають чи не мають значущості для науки і практики. Свою специфічну матеріалізацію ідея знаходить у гіпотезі.

Гіпотеза – наукове припущення, висунуте для пояснення будь-яких явищ (процесів) або причин, які зумовлюють даний наслідок. Наукова теорія включає в себе гіпотезу як вихідний момент пошуку істини, яка допомагає суттєво економити час і сили, цілеспрямовано зібрати і згрупувати факти. Розрізняють нульову, описову (понятійно-термінологічну), пояснювальну, основну робочу і концептуальну гіпотези. Якщо гіпотеза узгоджується з науковими фактами, то в науці її називають теорією або законом.

Гіпотези (як і ідеї) мають імовірнісний характер і проходять у своєму розвитку три стадії:

- накопичення фактичного матеріалу і висунення на його основі припущень;
- формулювання гіпотези і обґрунтування на основі припущення прийнятної теорії;

- перевірка отриманих результатів на практиці і на її основі уточнення гіпотези;

Якщо при перевірці результат відповідає дійсності, то гіпотеза перетворюється на наукову теорію. Гіпотеза висувається з надією на те, що вона, коли не цілком, то хоча б частково, стане достовірним знанням.

Закон – внутрішній суттєвий зв'язок явищ, що зумовлює їх закономірний розвиток. Закон, винайдений через здогадку, необхідно потім логічно довести, лише в такому разі він визнається наукою. Для доведення закону наука використовує судження.

Судження – думка, в якій за допомогою зв'язку понять стверджується або заперечується що-небудь. Судження про предмет або явище можна отримати або через безпосереднє спостереження будь-якого факту, або опосередковано – за допомогою умовиводу.

Висновок – розумова операція, за допомогою якої з певної кількості заданих суджень виводиться інше судження, яке певним чином пов'язане з вихідним.

Наука – це сукупність теорій.

Теорія – вчення, система ідей, поглядів, положень, тверджень, спрямованих на тлумачення того чи іншого явища. Це не безпосереднє, а ідеалізоване відображення дійсності. Теорію розглядають як сукупність узагальнюючих положень, що утворюють науку або її розділ. Вона виступає як форма синтетичного знання, в межах якого окремі поняття, гіпотези і закони втрачають колишню автономність і перетворюються на елементи цілісної системи.

До нової теорії висуваються такі вимоги:

- адекватність наукової теорії описуваному об'єкту;
- можливість замінювати експериментальні дослідження теоретичними;
- повнота опису певного явища дійсності;
- можливість пояснення взаємозв'язків між різними компонентами в межах даної теорії;
- внутрішня несуперечливість теорії та відповідність її дослідним даним.

Теорія являє собою систему наукових концепцій, принципів, положень, фактів.

Наукова концепція – система поглядів, теоретичних положень, основних думок щодо об'єкта дослідження, які об'єднані певною головною ідеєю.

Концептуальність – це визначення змісту, суті, смислу того, про що йде мова.

Під принципом у науковій теорії розуміють найабстрактніше визначення ідеї. *Принцип* – це правило, що виникло в результаті об'єктивно осмисленого досвіду.

Поняття – це думка, відбита в узагальненій формі. Воно відбиває суттєві й необхідні ознаки предметів та явищ, а також взаємозв'язки. Якщо поняття увійшло до наукового обігу, його позначають одним словом або використовують сукупність слів – термінів. Розкриття змісту поняття нази-

вають його визначенням. Останнє має відповідати двом найважливішим вимогам:

- вказувати на найближче родове поняття;
- вказувати на те, чим дане поняття відрізняється від інших понять.

Поняття, як правило, завершує процес наукового дослідження, закріплює результати, отримані вченим особисто у своєму дослідженні. Сукупність основних понять називають понятійним апаратом тієї чи іншої науки.

Науковий факт – подія чи явище, яке є основою для висновку або підтвердження. Він є елементом, який у сукупності з іншими становить основу наукового знання, відбиває об'єктивні властивості явищ та процесів. На основі наукових фактів визначаються закономірності явищ, будуються теорії і виводяться закони.

Рух думки від незнання до знання керується методологією. Методологія наукового пізнання – вчення про принципи, форми і способи науково-дослідницької діяльності. Метод дослідження – це спосіб застосування старого знання для здобуття нового знання. Він є засобом отримання наукових фактів.

Наукова діяльність – інтелектуальна творча діяльність, спрямована на здобуття і використання нових знань. Вона існує в різних видах;

- науково-дослідницька діяльність;
- науково-організаційна діяльність;
- науково-інформаційна діяльність;
- науково-педагогічна діяльність;
- науково-допоміжна діяльність та ін.

Кожен із зазначених видів наукової діяльності має свої специфічні функції, завдання, результати роботи.

У межах науково-дослідницької діяльності здійснюються наукові дослідження. *Наукове дослідження* – цілеспрямоване пізнання, результати якого виступають як система понять, законів і теорій.

Розрізняють дві форми наукових досліджень: фундаментальні та прикладні.

Фундаментальні наукові дослідження – наукова теоретична та (або) експериментальна діяльність, спрямована на здобуття нових знань про закономірності розвитку та взаємозв'язку природи, суспільства, людини.

Прикладні наукові дослідження – наукова і науково-технічна діяльність, спрямована на здобуття і використання знань для практичних цілей.

Наукові дослідження здійснюються з метою одержання наукового результату.

Науковий результат – нове знання, здобуте в процесі фундаментальних або прикладних наукових досліджень та зафіксоване на носіях наукової інформації у формі наукового звіту, наукової праці, наукової доповіді, наукового повідомлення про науково-дослідну роботу, монографічного дослідження, наукового відкриття тощо.

Науково-прикладний результат – нове конструктивне чи технологічне рішення, експериментальний зразок, закінчене випробування, яке впроваджене або може бути впроваджене у суспільну практику. Науково-прикладний

результат може мати форму звіту, ескізного проекту, конструкторської або технологічної документації на науково-технічну продукцію, натурного зразка.

До основних результатів наукових досліджень належать:

- наукові реферати;
- наукові доповіді (повідомлення) на конференціях, нарадах, семінарах, симпозіумах;
- курсові (дипломні, магістерські) роботи;
- звіти про науково-дослідну (дослідно-конструкторську; дослідно-технологічну) роботу;
- наукові переклади;
- дисертації (кандидатські або докторські);
- автореферати дисертацій;
- депоновані рукописи;
- монографії;
- наукові статті;
- аналітичні огляди;
- авторські свідоцтва, патенти;
- алгоритми і програми;
- звіти про наукові конференції;
- препринти;
- підручники, навчальні посібники;
- бібліографічні покажчики та ін..

Питання для самоконтролю

1. Що таке наукове пізнання?
2. Охарактеризуйте емпіричний і теоретичний рівні пізнання?
3. Що таке об’єкт і суб’єкт пізнання?
4. Що таке наукова діяльність?
5. Дайте характеристику основним поняттям науки:

- наукова ідея
- гіпотеза
- закон
- теорія
- наукова концепція
- принцип
- поняття

6. Науковий факт. Що таке науковий результат, наведіть приклади.

1.3. Методи і методологія наукових досліджень

Метод з грецької означає шлях пізнання. Сучасна наука володіє потужним арсеналом різноманітних методів, які призначені для розв’язування різних за своїм характером наукових задач, При проведенні конкретного наукового дослідження використовуються ті методи, які спроможні дати глибоку й всебічну характеристику досліджуваного явища. Вибір їх залежить від задач

дослідження, специфіки предмета пізнання та інформаційного забезпечення. Вирізняють методи загальнонаукові, які застосовують у дослідницькому процесі різних наук, і спеціальні при розв'язанні прикладних наукових задач. Рух думки від незнання до знання керується методологією.

Методологія наукового пізнання – вчення про принципи, форми і способи науково-дослідницької діяльності. Метод дослідження – це спосіб застосування старого знання для здобуття нового знання. Він є засобом отримання наукових фактів.

Успіх наукового дослідження значною мірою залежить від уміння науковця вибрати найрезультативніші методи дослідження, оскільки саме вони дають можливість досягти поставленої ї мети.

Методи наукового пізнання поділяють на *загальні* й *спеціальні*.

Більшість соціальних проблем конкретних наук і навіть окремі етапи їх дослідження потребують застосування *спеціальних* методів вирішення. Вони мають специфічний характер і вивчаються, розробляються та вдосконалюються в конкретних, спеціальних науках. Вони ніколи не бувають довільними, оскільки визначаються характером досліджуваного об'єкта.

Загальні методи наукового пізнання, на відміну від спеціальних, використовуються в дослідницькому процесі в різноманітних науках.

Загальнонаукові методи дослідження умовно поділяються на три групи:

- методи, що використовуються на теоретичному рівні дослідження (індукція, дедукція, системний підхід). (сходження від абстрактного до конкретного, системний, структурно-діяльнісний підхід)

- методи, що використовуються як на теоретичному, так і на емпіричному рівнях дослідження (формалізація, абстрагування, аналіз і синтез, систематизація, узагальнення, моделювання),

- методи емпіричного дослідження (спостереження, експеримент, вимірювання, оцінювання, порівняння, візуально-графічні методи).

Методи емпіричного рівня дослідження поділяються на універсальні і специфічні. Одні методи «працюють» на усіх етапах пізнавального процесу, адаптуючись до специфіки об'єкта слідження та наявної інформації (формули, таблиці, графіки що), інші – на окремих його етапах (експертні оцінки, екстраполяція тощо).

Методи, що застосовуються на емпіричному й теоретичному рівнях досліджень. До методів, що застосовують на емпіричному й теоретичному рівнях досліджень, відносять, як правило, абстрагування, аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, моделювання та ін.

Абстрагування має в розумовій діяльності універсальний характер, оскільки кожний крок думки пов'язаний саме з цим процесом або з використанням його результатів. Зміст цього методу полягає в уявному відході від несуттєвих властивостей, зв'язків, відношень предметів і в одночасному виділенні, фіксуванні однієї чи кількох найважливіших рис, які особливо цікавлять дослідника.

Таблиця 2.1

Сутність методів теоретичного рівня пізнання

Метод	**Сутність методу**
Індукція	Висновок від окремого до загального
Дедукція	Висновок від загального до окремого
Аналіз	Поділ предмета дослідження на складові з метою всебічного його вивчення
Синтез	Об’єднання раніше виділених частин предмета в єдине ціле
Аргументація	Раціональний спосіб переконання шляхом обґрунтування та оцінювання доводів на захист певної тези
Абстрагування	Відокремлення істотного від неістотного
Формалізація	Відображення об’єкта чи явища в знаковій формі
Моделювання	Заміна реального процесу певною конструкцією, яка відтворює основні, найістотніші риси процесу, абстрагуючись від другорядних, неістотних
Системний підхід	Об’єкт дослідження розглядається як система, що об’єднує певну множину взаємодіючих елементів в єдине ціле; взаємозв’язок системи і її складових підпорядковується діалектиці цілого і частинного, загального і окремого
Аналогія	Спосіб пізнання, за яким на основі подібності об’єктів за певними ознаками робиться висновок щодо подібності їх за іншими ознаками
Інтерпретація	Розкриття змісту явища, тексту чи знакової форми, що сприяє їх розумінню

Розрізняють процес абстрагування і результат абстрагування, що називається *абстракцією.* Під *результатом абстрагування* розуміють знання про деякі сторони об'єктів. *Процес абстрагування* – це сукупність операцій, які приводять до отримання такого результату (абстракції). Прикладом абстракції можуть служити численні поняття, якими оперує людина не лише в науці, а й у повсякденному житті: дерево, дім, дорога, книга та ін.

Аналіз – це метод пізнання, який дає змогу поділити предмет на частини. Синтез, навпаки, є наслідком з’єднання окремих частин чи рис предмета в єдине ціле. Аналіз та синтез взаємопов’язані, вони являють собою єдність протилежностей. Залежно від рівня пізнання об’єкта та глибини проникнення в його сутність застосовуються аналіз і синтез різного роду.

Індукція та дедукція. Дедуктивною називають таку розумову конструкцію, в якій висновок щодо якогось елементу множини робиться на підставі знання загальних властивостей всієї множини. Змістом дедукції як методу пізнання є використання загальних наукових положень при дослідженні Конкретних явищ.

Під *індукцією* розуміють перехід від часткового до загального, коли на підставі знання про частину предметів класу Робиться висновок стосовно класу в цілому. Дедукція та індукція – взаємопротилежні методи пізнання.

Є кілька варіантів установлення наслідкового зв’язку між методами наукової індукції:

- метод єдиної подібності. Якщо два чи більше випадків досліджуваного явища мають лише одну загальну обставину, а всі інші обставини різні, то саме ця подібна обставина є причиною явища, яке розглядається;

- метод єдиної розбіжності. Якщо випадок, у якому досліджуване явище настає, і випадок, в якому воно не настає, в усьому подібні і відрізняються тільки однією обставиною, то саме ця обставина, наявна в одному випадку і якої немає в іншому, є причиною явища, котре досліджується;

- об'єднаний метод подібності і розбіжності – комбінація двох перших методів;

- метод супутніх змін: коли виникнення або зміна одного явища викликає певну зміну іншого явища, то обидва вони перебувають у причинному зв'язку між собою;

- метод решт: якщо складне явище викликане складною причиною, котра являє собою сукупність певних обставин, і відомо, що деякі з них є причиною частини явища, то решта цього явища викликається обставинами, що залишилися.

Методи теоретичних досліджень. Серед методів теоретичних досліджень слід, передусім, назвати історичний, термінологічний, функціональний, системний, когнітивний, моделювання .

До методів теоретичного дослідження слід віднести метод сходження від абстрактного до конкретного. *Сходження від абстрактного до конкретного* – це загальна форма руху наукового пізнання, закон відображення дійсності і мислення.

Згідно з цим методом мислення бере свій початок від конкретного в дійсності до абстрактного в мисленні і від нього – до конкретного в мисленні.

Метод *ідеалізації* – конструювання подумки об'єктів, яких немає в дійсності або які практично нездійсненні. Мета ідеалізації: позбавити реальні об'єкти деяких притаманних їм властивостей і наділити (подумки) ці об'єкти певними нереальними і гіпотетичними властивостями. При цьому мета досягається завдяки:

- багатоступінчастому абстрагуванню;

- переходу думки до кінцевого випадку розвитку якоїсь властивості;

- простому абстрагуванню.

Формалізація – метод вивчення різноманітних об'єктів відображення їхньої структури в знаковій формі за допомогою штучних мов, наприклад мовою математики.

Аксіоматичний метод – метод побудови наукової теорії, за якою деякі твердження приймаються без доведень, а всі інші знання виводяться з них відповідно до певних логічних правил.

Розглянемо основні складові методології емпіричного дослідження

Спостереження – сплановане, науково організоване збирання даних про будь-які соціально-економічні явища та процеси шляхом реєстрації фактів чи опитування респондентів. Масове спостереження дає інформаційну базу для узагальнень і характеристики об'єктивних закономірностей.

Залежно від ролі дослідника і мети дослідження вирізняють обстеження і експеримент. *Обстеженням* називають дослідження, коли дослідник спостерігає за процесом, не втручаючись в його перебіг. *Експеримент* – це науково поставлений дослід у спеціально створених і контрольованих умовах,

які дослідник може відтворювати неодноразово, визначати їх вплив на перебіг відповідних процесів.

Вимірювання – це процедура приписування властивостям явища чи процесу певних значень. В теорії вимірювання властивості називаються *ознаками.* Наприклад, ознаки суб'єкта господарювання: статутний фонд, ліквідні активи, прибуток, зобов'язання тощо. Одні ознаки виражаються числами, інші - словесно, їх називають відповідно *кількісними* і *атрибутивними* (описовими). Останні поділяються на номінальні і порядкові. *Номінальні* ознаки представляють класи чи категорії досліджуваних об'єктів (форми власності, організаційно-правові форми господарювання), *порядкові (рангові)* ознаки не лише представляють класи, але й упорядковують їх, встановлюючи послідовність типу «більше, ніж», «краще, ніж» і т. ін. Відповідно до приписаних чисел-рангів (1, 2, 3,..., *n)* дані упорядковуються, ранжуються.

Кількісні ознаки виражаються числами. Це можуть бути первинні абсолютні величини, наприклад, площа зернових (га), активи фірми (млн. грн.), кількість зареєстрованих у регіоні злочинів, або вторинні, розрахункові, як-от: урожайність з 1 га, прибутковість активів фірми, кількість злочинів на 100 000 населення регіону.

Значення кількісних ознак змінюються від елемента до елемента або від одного періоду до іншого. Відмінності, коливання значень певної ознаки називається *варіацією.* За характером варіації ознаки поділяються на дискретні та неперервні. *Дискретні ознаки* мають лише окремі цілочислові значення: кількість укладених на біржі угод, кількість операторів мобільного зв'язку тощо. *Неперервні ознаки* мають будь-які значення у певних межах варіації. Наприклад, частка інвестицій в основний капітал у межах від 0 до 100 %.

Одні ознаки характеризують стан об'єкта дослідження на певний момент часу (кредиторська заборгованість *на* початок року), інші – результати процесу *за* певний період (перевезено пасажирів авіалініями *за* квартал).

Узагальнення – це комплекс послідовних дій по зведенню конкретних одиничних фактів в єдине ціле з метою виявлення типових рис і закономірностей, притаманних досліджуваному явищу. Багатогранність видів і форм, у яких проявляються однакові за своєю суттю процеси, передбачає поділ їх на складові, на групи особливого класу, через те найважливішими специфічними методами на етапі узагальнення даних є *класифікації* та використання *узагальнюючих показників.*

Результати узагальнення і класифікацій оформляються у вигляді статистичних таблиць і графіків, які наочно і компактно подають інформацію щодо об'єкта дослідження

Порівняння – один з найпоширеніших методів пізнання, який встановлює подібність або відмінність різних об'єктів дослідження за певними ознаками. Результатом порівняння є *відносна величина,* яка показує, у скільки разів порівнювана величина більша (менша) за базисну, іноді – скільки одиниць однієї величини припадає на 100, на 1000 і т.д. одиниць іншої, базисної величини. Відзначимо три аспекти порівняння.

Порівняння з еталоном – нормативом, стандартом, оптимальним рівнем. Це стосується виконання договірних зобов'язань, використання виробничих потужностей, відповідність стандартам тощо. Такі порівняння відіграють важливу роль в аналізі досліджуваних явищ, адже будь-яке відхилення відносної величини від 1 чи 100% свідчить про порушення оптимальності процесу. Наприклад, для проведення своїх операцій та підтримки ліквідності фірма протягом року має тримати в обігу щонайменше 400 тис. грн. Фактично в обігу фірми 368 тис. грн., що становить 92% від потреби (368 : 400 = 0,92).

Для показників, які не мають визначеного еталона (захворюваність, злочинність тощо), базою порівняння може бути максимальне чи мінімальне значення або середній рівень.

Порівняння в часі. Соціально-економічні явища безперервно змінюються. Протягом певного часу – місяць за місяцем, рік за роком – змінюється кількість населення, обсяг і структура виробництва, ступінь забруднення довкілля. Для характеристики напряму та інтенсивності такого роду змін співвідносяться рівні явища за два періоди чи моменти часу. При цьому базою порівняння може бути або попередній, або більш віддалений у часі рівень. Передумовою обчислення відносних величин динаміки є порівнянність даних за одиницями вимірювання (для вартісних показників – порівнянність цін), за методикою розрахунку показника, за масштабом об'єкта.

Територіально-просторові порівняння. Найчастіше – це регіональні чи міжнародні порівняння показників економічного розвитку або життєвого рівня населення. Вибір бази порівняння довільний. Головне, щоб методика розрахунку показників, що порівнюються, була однаковою.

Окремим випадком спостереження є *експеримент* – метод наукового дослідження, який припускає втручання у природні умови існування предметів і явищ, відтворює визначені сторони предметів і явищ у спеціально створених умовах з метою вивчення їх без супутніх обставин.

Експериментальне вивчення об'єктів порівняно зі спостереженням має ряд переваг:

- у процесі експерименту стає можливим вивчення того чи іншого явища в чистому вигляді;
- експеримент дає змогу досліджувати властивості об'єктів в екстремальних умовах;
- забезпечує достатню повторюваність для того, щоб відокремити суттєві риси та визначити зв'язки.

Будь-який експеримент може здійснюватися як безпосередньо з об'єктом, так і з його «замінником» або *моделлю.* Використання моделей дає змогу застосовувати експериментальний метод дослідження до таких об'єктів, безпосереднє оперування з якими є важким або навіть неможливим. Тому моделювання – особливий метод, широко застосовується у науці.

До складу методів, що використовуються як на емпіричному, так і на теоретичному рівнях дослідження, прийнято відносити: абстрагування; аналіз і синтез; індукцію і дедукцію.

Абстрагування у розумовій діяльності носить універсальний характер, тому що процес мислення безпосередньо пов'язаний з ним або з використанням його результатів. *Сутність цього методу* полягає в уявному відволіканні від несуттєвих властивостей і зв'язків, предметів та одночасному виділенні (фіксуванні) однієї чи кількох сторін, що становлять об'єкт дослідження.

Розрізняють *процес абстрагування і результат абстрагування,* названий *абстракцією.* Звичайно, під результатом абстрагування розуміється знання про деякі сторони об'єктів. Прикладами абстракцій можуть бути незліченні поняття, якими людина оперує не лише в науці, а й у повсякденному житті: дерево, будинок, дорога, рідина тощо. Процес абстрагування в системі логічного мислення тісно пов'язаний з іншими методами дослідження, насамперед з аналізом і синтезом.

Аналіз є методом наукового дослідження шляхом розкладання предмета на складові, тоді як *синтез* – це поєднання отриманих під час аналізу частин у ціле.

Методи аналізу і синтезу в науковій творчості органічно пов'язані між собою і можуть набувати різних форм залежно від властивостей досліджуваного об'єкта, мети дослідження, ступеня пізнання об'єкта, глибини проникнення в його сутність.

Прямі, або емпіричні, аналіз і синтез застосовуються на стадії поверхневого ознайомлення з об'єктом. При цьому здійснюється виділення окремих його частин, виявлення властивостей, проводяться найпростіші виміри, фіксація безпосередньо тих даних, що лежать на поверхні загального. Цей вид аналізу і синтезу дає можливість пізнати явище, але для проникнення в його сутність він недостатній.

Поворотні, або елементарно-теоретичні, аналіз і синтез широко використовуються як потужне знаряддя досягнення сутності досліджуваного явища. Операції аналізу і синтезу базуються на теоретичних судженнях, у ролі яких може виступати припущення про причинно-наслідковий зв'язок різних явищ, закономірностей.

Глибше проникнути в сутність об'єкта дає змогу *структурно-генетичні аналіз і синтез.* При цьому йдуть далі припущення про причинно-наслідковий зв'язок. Цей тип аналізу і синтезу вимагає виділення у складному явищі таких елементів або ланок, які представляють центральне, суттєве в них, «основу», яка визначає всі інші сторони сутності об'єкта.

Для дослідження складних об'єктів, які розвиваються, застосовується історичний метод. Він використовується там, де так чи інакше предметом дослідження стає історія об'єкта.

З методів теоретичного дослідження основним є *метод сходження від абстрактного до конкретного.* Сходження від абстрактного до конкретного являє собою загальну форму руху наукового пізнання, закон відображення дійсності в мисленні. Відповідно до цього методу процес пізнання розбивається на два відносно самостійні етапи.

На першому етапі відбувається перехід від конкретного в дійсності до його абстрактних визначень. Єдиний об'єкт розчленовується, описується за

допомогою понять і суджень. Він ніби випаровується, перетворюючись у сукупність зафіксованих мисленням абстракцій, односторонніх визначень.

Другий етап процесу пізнання і є сходження від абстрактного до конкретного. Сутність його полягає в русі думки від абстрактних визначень об'єкта до конкретного у пізнанні. На цьому етапі ніби відновлюється вихідна цілісність об'єкта, він відтворюється у своїй багатогранності, але вже в мисленні.

Ці два етапи пізнання дуже взаємозалежні. Сходження від абстрактного до конкретного не можливе без попереднього «анатомування» об'єкта, без руху від конкретного до абстрактного і навпаки. Таким чином, розглянутий метод є процесом пізнання, відповідно до якого мислення рухається від конкретного в дійсності до абстрактного в мисленні і навпаки – до конкретного в мисленні.

Методологія – вчення про правила мислення при створенні теорії науки. Це філософське вчення про методи пізнання. У широкому розумінні методологія – це спосіб усвідомлення будови науки і методів її роботи, а у вузькому – сукупність принципів, методів, прийомів та процедур дослідження, що застосовуються в тій чи іншій спеціальній галузі знань (конкретна наукова методологія).

Предметом вивчення методологи є методи науки, тобто способи дослідження явищ, які визначають підхід до їх вивчення, планомірний шлях їх пізнання та встановлення істини, а також сфера їх застосування.

Підґрунтям наукової методології є принципи універсального взаємозв'язку, діалектичного протиріччя, єдності якісного і кількісного, діалектичного заперечення та відбиття.

Виходячи з принципу все загального взаємозв'язку, який потребує повного всебічного обліку зв'язків і залежностей об'єкта, наукове дослідження, щоб уникнути однобічності вивчення певного явища, має врахувати всі його суттєві аспекти і зв'язки. Недотримання цього принципу може стримувати розвиток науки, гальмувати вирішення її окремих проблем.

Діалектичне протиріччя є внутрішнім самозапереченням, яке передбачає одночасну єдність та антагонізм елементів і характеристик предметів або явищ.

Принцип єдності якості та кількості, або якісного і кількісного підходів, у наукових дослідженнях полягає в тому, що взаємозалежність цих категорій визначається самою діалектичною природою буття, забезпечуючи розмаїття явищ: нагромадження кількісних змін приводить до виникнення нової якості. Якість і кількість є формою відображення та ступенями пізнання предметів і явищ у сфері їх безпосереднього буття. Категорія якість виражає притаманну речам специфічну визначеність, а кількість є відношенням якісно тотожних речей як дискретних одиниць певної множини. Обидва поняття є ступенями загального процесу пізнання, вихідним пунктом системи категорій. Якість і кількість діалектичне тотожні: кількість є фактором, що зумовлює якість.

Сутність принципу діалектичного заперечення полягає в необхідності дотримання спадковості при переході від старого до нового, від попереднього до наступного. Попереднє заперечується, але не абсолютно, а відносно, та не у всіх, а лише у визначених відношеннях.

Відповідно до принципу відображення людське пізнання є цілеспрямованим процесом активного відображення об'єктивного світу свідомістю людини у формі суб'єктивних ідеальних образів. Для дослідника важливе значення має виконання цього принципу. Розглядаючи пізнання як віддзеркалення об'єктивної реальності, дослідник обов'язково приходить до проблеми теорії пізнання. Розвиток науки є накопиченням фактів і методів та їх кількісним перетворенням на нову теорію, систему знань. Отже, пізнання – це процес руху думки до об'єктивного знання, повного і всебічного розкриття сутності явища, що вивчається. Пізнання складається з багатьох аспектів взаємодії людського мислення і об'єктивно існуючої природи, головний із яких – здатність мислення відображати об'єктивну дійсність. Уся пізнавальна діяльність ґрунтується на відображенні, яке пов'язує буття і свідомість.

Питання методології досить складне, оскільки саме це поняття тлумачиться по-різному. Багато зарубіжних наукових шкіл не розмежовують методологію і методи дослідження. У вітчизняній науковій традиції методологію розглядають як учення про науковий метод пізнання або як систему наукових принципів, на основі яких базується дослідження і здійснюється вибір сукупності пізнавальних засобів, методів, прийомів дослідження. Найчастіше методологію тлумачать як теорію методів дослідження, створення концепцій, як систему знань про теорію науки або систему методів дослідження. Методику розуміють як сукупність прийомів дослідження, включаючи техніку і різноманітні операції з фактичним матеріалом.

Методологія виконує такі функції:

- визначає способи здобуття наукових знань, які відображають динамічні процеси та явища;
- направляє, передбачає особливий шлях, на якому досягається певна науково-дослідницька мета;
- забезпечує всебічність отримання інформації щодо процесу чи явища, що вивчається;
- допомагає введенню нової інформації до фонду теорії науки;
- забезпечує уточнення, збагачення, систематизацію термінів і понять у науці;
- створює систему наукової інформації, яка базується на об'єктивних фактах, і логіко-аналітичний інструмент наукового пізнання.

Ці ознаки поняття «методологія», що визначають її функції в науці, дають змогу зробити такий висновок: методологія – це концептуальний виклад мети, змісту, методів дослідження, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси та явища.

Методологія – вчення про систему наукових принципів, форм і способів дослідницької діяльності – має чотирирівневу структуру. Нині розрізняють фундаментальні, загальнонаукові принципи, що становлять власне методологію, конкретно наукові принципи, що лежать в основі теорії тієї чи іншої дисципліни або наукової галузі, і систему конкретних методів і технік, що застосовуються для вирішення спеціальних дослідницьких завдань.

Фундаментальна, або філософська, методологія. Філософська, або фундаментальна, методологія є вищим рівнем методології науки, що визначає загальну стратегію принципів пізнання особливостей явищ, процесів, сфер діяльності.

Розвиток методології – одна зі сторін розвитку пізнання в цілому. Спочатку методологія ґрунтувалася на знаннях, які диктувала геометрія як наука, де містилися нормативні вказівки для вивчення реального світу. Потім методологія виступала як комплекс правил для вивчення всесвіту і перейшла у сферу філософії. Платон і Аристотель розглядали методологію як логічну універсальну систему, засіб істинного пізнання. Тривалий час проблеми методології не посідали належного місця в науці через механістичність або релігійність тих чи інших поглядів на світ. Зразком пізнання були принципи механіки, розроблені Г. Галілеєм і Ф. Декартом. Емпіризм протягом багатьох століть виступав вихідною позицією при розгляді всіх проблем.

Ідеалісти І. Кант і Г.В.Ф. Гегель дали новий поштовх розвиткові методології, спробували розглянути закономірності в самому мисленні; сходження від конкретного до абстрактного, суперечності розвитку буття і мислення та ін.

Усі досягнення минулого були опрацьовані у вигляді діалектичного методу пізнання реальної дійсності, в основу якого було покладено зв'язок теорії і практики, принципи упізнаваності реального світу, детермінованості явищ, взаємодії зовнішнього і внутрішнього, об'єктивного і суб'єктивного.

Діалектична логіка пізнання стала універсальним інструментом для всіх наук, при вивченні будь-яких проблем пізнання і практики.

Діалектика як метод пізнання природи, суспільства і мислення, розглянута в єдності з логікою і теорією пізнання, є фундаментальним науковим принципом дослідження багатопланової і суперечної дійсності в усіх її проявах. Діалектичний підхід дає змогу обґрунтувати причинно-наслідкові зв'язки, процеси диференціації та інтеграції, постійну суперечність між сутністю і явищем, змістом і формою, об'єктивність в оцінюванні дійсності. Досвід і факти є джерелом, основою пізнання дійсності, а практика – критерієм істинності теорії. Діалектика як фундаментальний принцип і метод пізнання має величезну пояснювальну силу. Однак вона не підмінює конкретно наукові методи, пов'язані зі специфікою досліджуваної сфери. Діалектика виявляється в них і реалізується через них відповідно до вимог спадкоємності і непротиріччя в методології.

Філософська методологія виконує два типи функцій. По-перше, вона виявляє смисл наукової діяльності та її взаємозв'язки з іншими сферами діяльності, тобто розглядає науку стосовно практики, суспільства, культури людини. Це – філософська проблематика. Методологія не є особливим розділом філософії: методологічні функції щодо спеціальних наук виконує філософія в цілому. По-друге, методологія вирішує завдання вдосконалення, оптимізації наукової діяльності, виходячи за межі філософії, хоча й спирається на розроблені нею світоглядні й загально-методологічні орієнтири та постулати.

Отже, фундаментальні принципи базуються на узагальнюючих, філософських положеннях, що відбивають найсуттєвіші властивості об'єктивної дійсності і свідомості з урахуванням досвіду, набутого в процесі пізнавальної діяльності людини. До них належать принципи діалектики, що відбивають взаємозумовлений і суперечливий розвиток явищ дійсності, детермінізму – об'єктивної причинної зумовленості явищ, ізоморфізму – відношень об'єктів, що відбивають тотожність їх побудови та ін. Безумовно, змістова інтерпретація цих принципів варіюється відповідно до специфіки досліджуваного матеріалу (порівняємо, наприклад, розуміння ізоморфізму в математиці, геохімії і мовознавстві, природничих науках). Від тлумачення філософських принципів залежить обґрунтування методологічного підходу в дослідженні тієї чи іншої галузі.

Філософські вчення, провідними ідеями яких є філософські концепції наукового пізнання, діалектичний метод і теорія наукової творчості, визначають загальний підхід до вивчення проблеми, спрямовані на вирішення стратегічних, а не тактичних завдань дослідження і пов'язані з ним опосередковано.

Загальнонаукова методологія використовується в усіх або в переважній більшості наук, оскільки будь-яке наукове відкриття має не лише предметний, але й методологічний зміст, спричиняє критичний перегляд прийнятого досі понятійного апарату, чинників, передумов і підходів до інтерпретації матеріалу, що вивчається.

До загальнонаукових принципів дослідження належать: історичний, термінологічний, функціональний, системний, когнітивний (пізнавальний), моделювання та ін.

Питання для самоконтролю

1. Що таке метод? Сутність методів теоретичного пізнання.
2. Які емпіричні та теоретичні методи пізнання ви знаєте. Наведіть приклади.
3. Які ви знаєте методи, що застосовуються на емпіричному й теоретичному рівнях досліджень
4. Охарактеризуйте спеціальні методи економічних досліджень.
5. Що таке методологія наукового пізнання?

2.4. Закони і теорії в науковому дослідженні

Логічні закони та правила. Знання описаних загальнонаукових методів пізнання лежить в основі будь-яких досліджень. Але крім них науковцю необхідно знати й уміти використовувати певні логічні закони і правила, зокрема закон тотожності; закон протиріччя; закон виключеного третього і закон достатньої підстави. Розглянемо кожен з них більш детально.

Поняття і судження повинні задовольняти певну вимогу. Ця вимога знаходить своє вираження в *законі тотожності,* відповідно до якого предмет

думки в межах одного міркування має залишатися незмінним. Сказане виражається формулою *А є А (А* = А), де *А* – думка.

Цей закон вимагає, щоб всі поняття і судження носили однозначний характер, не мали двозначності або невизначеності. Не можна змішувати різні думки, навіть якщо вони подібні.

Однак у будь-якому тексті ми маємо справу не чистою думкою, а з поєднанням сутності і словесні форми. Зовні однакові вербальні конструкції можуть мати різний зміст. Це явище має назву *омонімії.* Навпаки, коли та сама думка виражається по-різному, ми маємо *синонімію.*

Ототожнення різних понять – це одна з найбільш поширених логічних помилок у науковому досліджені – *підміна понять.*

Вимога непротиріччя мислення сформульована; у *законі протиріччя,* який традиційно називаю-законом непротиріччя, що, власне, більш точно відбиває його сутність. Відповідно до цього закону І можуть бути правильними одразу два висловлювання, коли перше стверджує, а інше заперечує одне те саме. Закон говорить: *«Неправильно, що А й не одночасно істинні».*

В основі закону протиріччя лежить якісне в значення явищ і речей. Якщо, наприклад, предмет має визначену властивість, то в судженнях про нього ми зобов'язані стверджувати цю властивість, а: заперечувати її і не приписувати цьому предмету того, чого він не має. Закон протиріччя має дуг важливе значення, оскільки дає змогу критично сі витись до усіляких неточностей наукової інформації.

Однак *закон протиріччя не діє,* якщо ми що стверджуємо і, водночас, заперечуємо для одно предмета, який розглядається: у різні моменти (фактор часу); у різних відношеннях. Сказане можна проілюструвати двома випадками, з яких один стверджує, що «дощ сприятливий для сільського господарства», а інший висловлює протилежну думку: «де не сприятливий для сільського господарства». Обидва висловлення можуть бути правильними: у першому випадку, коли мається на увазі весна, а у другому – якщо мова йде про осінь (період збору вражаю).

Цей закон стверджу що з двох суперечливих суджень одне не правильна інше є правильним. Третього не дано. Закон виражається формулою: *«Це є або В, або не В».* Наприклад, якщо судження: «Наша фірма гостинності є конкурентоспроможною» правильне, то судження: «Наша фірма гостинності є конкурентноспроможною» – неправильне.

Такий закон *не діє* стосовно протилежних суджень, які повідомляють додаткову інформації Візьмемо два судження: «Цей ліс хвойний» і «Ці ліс мішаний». Друге судження не заперечує перш а несе додаткову інформацію.

Закон виключеного третього вимагає від дослідника ясних і визначених відповідей, оскільки допускає «проміжного» варіанта між твердженню про істинність і одночасним запереченням щодо одного явища або предмета.

Вимога доказу наукових висновків, обґрунтованості суджень виражена ще в одному законі, який формулюєте так: усяка істинна думка має достатню підстав тобто будь-яку іншу думку, з якої за необхідне випливає істинність цієї думки. Цей закон вимагає щоб будь-яке судження, використовуване у

дослідницькій роботі, перед тим, як бути визнаним істинним, потребує обґрунтування. Він допомагає відокремити правильне від помилкового, зробити правильний висновок.

Значна частина наукової інформації носить характер суджень, що отримані не шляхом безпосереднього сприйняття фрагментів дійсності, а з інших суджень. Одержання таких знань є *висновком,* тобто розумовою операцією, за допомогою якої з певної кількості заданих суджень виводиться інше судження, певним чином пов'язане з вихідним. Усі висновки можна кваліфікувати як індуктивні, дедуктивні або зроблені за аналогією

Висновок – розумова операція, за допомогою якої з певної кількості заданих суджень виводиться інше судження, певним чином пов'язане з вихідними

Дедуктивним називають такий висновок, у які му висновок про певний елемент множини робиться на підставі знання загальних властивостей усієї множини.

Дедукція вигідно відрізняється від інших методів пізнання тим, що при істинності вихідного знання вона дає істинне вивідне знання. Однак слід переоцінювати наукову значимість дедуктивного методу, оскільки його застосування можливе після одержання вихідного знання.

Індукцією є висновок від часткового до загального, у процесі якого на підставі знання про частину предметів одного класу робиться висновок взагалі. Крім того, індукція в широкому розумінні *методом пізнання* або сукупністю пізнавальних операцій, у результаті яких думка рухається від менш загальних положень до більш загальних. Узагальнюючи наявний емпіричний матеріал, індукція роби припущення про причину досліджуваних явищ, дедукція теоретично доводить отримані індуктивні шляхом висновки, знімає їх гіпотетичний характер перетворює у достовірне знання.

Об'єктом наукових досліджень можуть бути і повторні за своєю індивідуальною характеристикою події, предмети чи явища, при поясненні та оцінюванні яких практично неможливо застосувати, дедуктивний та індуктивний методи. У цьому випадку використовують *висновок за аналогією,* тобто уподібнюють нове явище іншому, подібному з ним відомому явищу та поширюють на нього раніше отриману інформацію. У наукових дослідженнях аналогія є важливим для збільшення наукових знань типом висновку. Історія розвитку науки і техніки показує, що аналогія послужила основою для багатьох наукових і технічних відкриттів. Особливу роль відіграє висновок за аналогією в суспільно-історичних науках, набуваючи нерідко значення єдиного доступного методу дослідження. Не оперуючи достатнім фактичним матеріалом, історик нерідко пояснює маловідомі факти, події, обставини за аналогією з раніше дослідженими фактами з життя інших народів, забезпечуючи їх однаковим рівнем розвитку економіки, культури і політичної організації суспільства тощо. Однак *повна логічна аналогія,* не можлива, оскільки не буває двох цілком однакових сукупностей обставин. Тому аналогією не можна користуватись, не звертаючись до інших видів доказів, наприклад судження про причинну залежність. Висновок про причину і є

логічним міркуванням про зміну, рух. Він може будуватись так: 1) від причини до наслідку, коли за певного стану речей результатом буде той чи інший висновок; 2) від наслідку до причини, коли певний стан речей викликано відомими іншими умовами. У першому випадку, коли мова йде про висновок від причини до наслідку, причина відома і з неї випливає наслідок. Наприклад: «Нафта подорожчала, отже, підніметься ціна і на бензин». У другому випадку, коли робиться висновок від наслідку до причини, відомо лише наслідок, а про причину робиться висновок. Наприклад: «У робочих промислових підприємств, де зарплата більша, продуктивність праці вища, ніж на підприємствах, де оплата праці менша. Отже, заробітна плата – причина різниці у продуктивності праці».

Дедуктивні висновки перевіряються двома способами: чи правильне посилання та чи випливає з посилань певний висновок?

Питання для самоконтролю

1. Що таке наукова картина світу, її структура, функції в пізнанні.
2. Розкрийте поняття «ідея», «судження», «висновок
3. », «закон», «теорія».
4. Які основні функції теорії та її структура.
5. Логічні закони та правила.
6. Якими є ідеали і норми наукового пізнання.

2.5. Аналогія. Види аналогій. Гіпотеза

В наукових працях об'єктом дослідження часто виступають поодинокі неповторні за своїми індивідуальними характеристиками події, предмети і явища. При їх поясненні та оцінюванні ускладнене застосування як дедуктивних, так й індуктивних міркувань. У такому разі вдаються до *висновків за аналогією***,** коли порівнюють нове поодиноке явище з іншим, відомим, схожим з ним поодиноким явищем і поширюють його властивості на раніше отриману інформацію.

У наукових дослідженнях аналогія набуває особливого значення для примноження наукових знань. Історія розвитку науки і техніки свідчить, що аналогія послужила основою для багатьох наукових і технічних відкриттів. Особливу роль відіграє висновок за аналогією в суспільно-політичних науках.

Не всі аналогії логічні, тому необхідна їх перевірка. Є два способи такої перевірки. Перший спосіб – з’ясування, чи дійсно необхідне порівняння явищ? Другий спосіб – чи суттєва різниця між ними?

Слід пам’ятати, що немає повної логічної аналогії, оскільки не буває двох абсолютно однакових обставин. Ось чому аналогією рідко можна користуватися, не звертаючись до інших видів доказів. Тому більш поширеним є інший варіант індукції – судження *про причинну залежність,* яке відіграє особливо важливу роль у науковому тексті. Саме тут доводиться фіксувати зміну явищ чи умов. Висновок про причину є логічним судженням про зміну: воно являє собою висновок, що при даному стані речей результатом буде той

чи інший результат (від причини до наслідку). Або: якщо відомий наслідок, можна визначити причину (висновок – від наслідку до причини). Варіантом цих видів висновків буде висновок від наслідку до наслідку, якщо у того й іншого одна загальна причина. Шлях наукового пізнання пролягає через гіпотези. Вся історія науки – це нескінченний ланцюг перевірки істинності гіпотез. Одні гіпотези підтверджуються, інші спростовується, замість спростованих висуваються нові і т.д.

Гіпотеза як форма розвитку наукового пізнання висувається тоді, коли під час спостереження за новими фактами виявляють закономірність, яку не можна приписати випадковості. Така гіпотеза має характер теоретичного припущення (ідеї), довести її істинність чи спростувати можна, знову ж таки звернувшись до фактів. Висунення гіпотетичного припущення на основі фактів і наступна перевірка його фактами відображають діалектичну єдність індукції і дедукції.

Доведення істинності гіпотези ґрунтується не на випадкових фактах, а на узагальнених результатах спеціально організованого спостереження, підпорядкованого цілям наукового дослідження. Якщо ці результати кількісні, то дослідник, спираючись на них, може сформулювати своє теоретичне припущення у вигляді спеціальної статистичної гіпотези. Тобто основна теоретична гіпотеза щодо певної закономірності конкретизується, трансформується в категорії статистичної науки. Такими категоріями є узагальнюючі характеристики: середня величина, міра варіації, закон розподілу тощо. Саме в цих категоріях знаходять своє вираження закономірності масового процесу, що мають імовірнісний характер.

Закономірність – це повторюваність, послідовність і порядок у масових процесах. Статистична гіпотеза не підміняє теоретичного припущення щодо існування тієї чи іншої закономірності, вона лише надає йому іншого, статистичного виразу. І закономірність від того не змінює своєї природи. До гіпотези.

У процесі проведення теоретичних досліджень застосовується як логічний, так і хронологічний (історичний) методи. Логічний метод містить у собі гіпотетичний та аксіоматичний підхід. Гіпотетичний підхід ґрунтується на розробці гіпотези, тобто наукового припущення, що містить елементи новизни та оригінальності.

Найчастіше на початку проведення наукових досліджень, впроваджується розробка так званої робочої гіпотези (тобто, ще ніяким чином необґрунтованіі гіпотези). Як правило, основна вимога до робочої гіпотези – достатньо повніше пояснити явища і процеси, які досліджувалися експериментальне та відповідають загальним законам діалектики й природознавства. Такий гіпотетичний підхід широко застосовується і є найбільш поширеним у прикладних науках. Тут гіпотеза складає суть, методологічну основу, теоретичне передбачення, стрижень теоретичних досліджень. Гіпотеза, у такому підході, є керівною ідеєю, власне, всього дослідження, вона визначає напрямок і обсяг теоретичних розробок.

Найбільш чітко і повно сформулювати робочу гіпотезу досить важко тому, що від того, яким чином сформульована гіпотеза, залежить ступінь її

наближення до остаточного теоретичного вирішення проблематики, тобто трудомісткість та тривалість теоретичних розробок. Успіх залежить від повноти зібраної інформації, глибини творчого аналізу, цілеспрямування методичних висновків за результатами аналізу, чітко сформульованих цілей і задач дослідження. На стадії формулювання гіпотези теоретичну частину необхідно розчленити на окремі, більш конкретні, питання, що дозволять – спростити їх проробку. Основою для проробки кожного питання є теоретичні дослідження, виконані різноманітними авторами.

У прикладних науках основним методом теоретичних дослід є гіпотетичний. Його методологія містить у собі:

- вивчення економічної та іншої сутності досліджуваного явища за допомогою описаних вище засобів пізнання;
- формулювання гіпотези, упорядкування моделі дослідження;
- вибір математичного методу дослідження моделі та її вивчення;
- аналіз теоретичних досліджень і розробка теоретичних положень.

Питання для самоконтролю

1. Що таке аналогія? Які види аналогії ви знаєте?
2. Розкрийте роль аналогії в науці.
3. Дайте характеристику поняттю і видам гіпотез.
4. Побудова гіпотези. Сутність і загальна схема перевірки гіпотез.
5. Способи доведення гіпотез.

1.6. Аргументація в науковому дослідженні

В наукових працях об’єктом дослідження часто виступають поодинокі неповторні за своїми індивідуальними характеристиками події, предмети і явища. При їх поясненні та оцінюванні ускладнене застосування як дедуктивних, так й індуктивних міркувань. У такому разі вдаються до *висновків за аналогією,* коли порівнюють нове поодиноке явище з іншим, відомим, схожим з ним поодиноким явищем і поширюють його властивості на раніше отриману інформацію.

У наукових дослідженнях аналогія набуває особливого значення для примноження наукових знань. Історія розвитку науки і техніки свідчить, що аналогія послужила основою для багатьох наукових і технічних відкриттів. Особливу роль відіграє висновок за аналогією в суспільно-політичних науках.

Не всі аналогії логічні, тому необхідна їх перевірка. Є два способи такої перевірки. Перший спосіб – з’ясування, чи дійсно необхідне порівняння явищ? Другий спосіб – чи суттєва різниця між ними?

Слід пам’ятати, що немає повної логічної аналогії, оскільки не буває двох абсолютно однакових обставин. Ось чому аналогією рідко можна користуватися, не звертаючись до інших видів доказів. Тому більш поширеним є інший варіант індукції – судження *про причинну залежність,* яке відіграє особливо важливу роль у науковому тексті. Саме тут доводиться фіксувати зміну явищ чи умов. Висновок про причину є логічним судженням про зміну: воно являє собою висновок, що при даному стані речей результатом буде той

чи інший результат (від причини до наслідку). Або: якщо відомий наслідок, можна визначити причину (висновок – від наслідку до причини). Варіантом цих видів висновків буде висновок від наслідку до наслідку, якщо у того й іншого одна загальна причина.

Головне у науковому дослідженні – вміння довести свої судження і спростувати (якщо потрібно) доводи опонентів. Аргументація, побудована на законах логіки, допомагає вченому вирішити ці завдання.

Аргументація – це сугубо логічний процес, сутність якого полягає в обґрунтуванні істинності судження (тези доказу) за допомогою інших суджень (аргументів або доводів)

Аргументація досягає мети, коли дотримуються правила доказу. Правило перше. Тезу доказу потрібно формулювати ясно і чітко. При цьому *не можна допускати двозначності.* Наприклад, формулювання тези «Закони треба виконувати» двозначна, тому що не зрозуміло, про які закони йде мова: про закони природи чи про закони громадського життя. Перші не залежать від волі людей, тоді як юридичні закони залежать лише від волі громадян і мають виконуватися.

Вимога, щоб у формулюванні тези не було двозначності, є дуже важливою, оскільки будь-яка помилка у виборі слова, можливість двоякого тлумачення фрази, нечітка форма викладу думки – усе це може бути використане опонентами проти вас.

Правило друге. У ході доказу *теза повинна залишатися незмінною,* тобто має доводитись те саме положення. Таким чином, протягом усього доказу не можна відступати від початкового формулювання тези.

До аргументів, щоб вони були переконливими, висуваються такі вимоги: по-перше, як аргумент можуть виступати лише ті положення, істинність яких була доведена або вони взагалі не викликають сумніву, тобто *аргументи мають бути істинними;* по-друге, аргументи повинні бути доведені незалежно від тези – має виконуватись правило автономного обґрунтування; по-третє, аргументи не повинні *суперечити* один одному; по-четверте, аргументи мають бути *достатніми.*

Вимога істинності аргументів викликана тим, що вони виконують роль фундаменту, на якому будується весь доказ. Аргументи мають бути такими, щоб вони не викликали сумніву в безперечності або були доведені раніше. Досвідченому критику досить поставити під сумнів хоча б один аргумент, як відразу ставиться під загрозу весь хід доказу.

Вимога автономності аргументів означає, що аргументи мають бути доведені незалежно від тези. Інакше самий аргумент треба буде доводити. Тому перед тим, як доводити тезу, варто перевірити аргументи. Порушення вимоги достатності аргументів часто полягає в тому, що в ході доказу використовують аргументи, які логічно не пов’язані з тезою і тому не є істинними. У науковому дослідженні часто доводять не істинність, а хибність судження, тобто неправильність доказу інших дослідників, що має назву спростування доказів. Залежно від цілей критичного розгляду воно може бути виконано трьома способами: *критикою тези; критикою аргументів; критикою демонстрації.*

Перший спосіб спростування – *критика тези*. Його мета – довести неспроможність (хибність або помилковість) висунутої тези. Спростування такої тези може бути пряме або непряме. Пряме спростування будується у формі міркування, яке отримало назву «зведення до абсурду». Аргументація в цьому випадку будується так: спочатку умовно припускають істинність висунутого положення і поступово логічно доходять протилежного висновку. Таким чином, у процесі аргументації *пряме спростування виконує руйнівну функцію.* За його допомогою доводять неправильність тези, не пропонуючи замість неї жодної іншої ідеї. Непряме спростування будується іншим шляхом: можна не прямо аналізувати тезу протилежної сторони, не перевіряючи аргументи та демонстрацію, а зосередити увагу на ретельному і всебічному обґрунтуванні власної тези. Якщо власна теза достатньо обґрунтована, то це спричиняє другий крок – висновок про хибність першої тези. Таке спростування можливе лише у тому випадку, коли теза й антитеза регулюються принципом «третього не дано», тобто правильним може бути лише одне твердження.

Інший спосіб руйнації доказу має назву «*критика аргументів*». Якщо вдається довести хибність або сумнівність аргументів, то істотно послабляється позиція опонента, оскільки це засвідчує необґрунтованість тези. Критика аргументів може відбуватись через вказування на неточний виклад фактів, двозначність процедури узагальнення статистичних даних, сумнів у авторитетності експерта тощо. Обґрунтовані сумніви в достовірності доказів переносяться на тезу, яка випливає з таких доказів і тому вона теж розцінюється як сумнівна.

Критика демонстрації – третій спосіб спростування. У цьому випадку показують, що у міркуваннях опонента немає логічного зв'язку між аргументами і тезою. Теза, яка не випливає з аргументів, є необґрунтованою.

Досить велике значення для науковця також мають правила побудови логічних визначень. Щоб дати правильне визначення будь-чому, треба дотримуватись правила домірності, яке вимагає, щоб поняття були тотожними. Якщо при визначенні поняття ми застосовуємо інше, яке, у свою чергу, визначається за допомогою першого, то таке визначення містить у собі коло або тавтологію, де визначальне поняття повторює обумовлене.

Такі основні правила аргументування, побудовані на використанні основних правил доказу і спростування. Тільки дотримуючись їх, можна успішно вести полеміку в науковій і праці – дисертації, монографії, статті тощо. Методологічна база наукового дослідження – це принципова позиція дослідника. Важливо точно її визначити за такою схемою: положення таке-то обґрунтоване тим-то, тоді-то. Такі посилання звільнять дослідника від додаткових доказів методологічних засад конкретного наукового дослідження.

Правила доказу. *Вимоги до тези:*

- тезу потрібно формулювати *ясно і чітко;*
- у ході доказу теза повинна залишатися *незмінною*

Вимоги до аргументу:

- як аргументи можуть виступати лише ті положення, істинність яких була доведена або які взагалі ні в кого не викликають сумніву, аргументи мають бути істинними;

- аргументи мають бути доведені незалежно від тези, тобто обов'язково слід дотримуватись правила їх автономного обґрунтування;

- аргументи мають бути несуперечними;

- аргументи повинні бути достатні, тобто у своїй сукупності вони мають бути такими, щоб з них випливала теза, яка доводиться

Спростування доказів руйнація доказу інших дослідників шляхом встановлення хибності або необґрунтованості їх тверджень.

Критика демонстрації спрямована на те, щоб показати відсутність логічного зв'язку між тезою і аргументом

Таким чином, *аргументація – логічний процес, сутність якого в тому, що в ньому обґрунтовується істинність певного судження за допомогою інших суджень*

Питання для самоконтролю

1. Що таке аргументація і доведення.
2. Яким є склад аргументації: суб'єкти, структура. Способи аргументації: обґрунтування та критика.
3. Приведіть правила аргументації
4. Якими є головні помилки в аргументації. Обгрунтуйте свою відповідь.

1.7. Кваліфікаційні роботи здобувачів вищої освіти

У професійній підготовці фахівців значну роль відіграють:

- реферати;
- курсові;
- кваліфікаційні роботи.

Реферат – короткий виклад змісту одного або кількох документів, наприклад, наукових статей з певної теми. Таким чином, реферат – це скорочений переказ змісту первинного документа (або його частини) з основними фактичними відомостями та висновками

Курсова робота – це самостійне навчально-наукове дослідження студента, яке виконується з певного курсу або з окремих його розділів.

Кваліфікаційна робота – це кваліфікаційне навчально-наукове дослідження студента, яке виконується на завершальному етапі навчання студентів у вищому навчальному закладі.

Магістерська робота (дисертація) – це самостійна навчально- дослідна робота, що виконує кваліфікаційну функцію, тобто готується з метою прилюдного захисту й здобуття академічного звання магістра. Основне завдання її автора – продемонструвати рівень своєї наукової кваліфікації, вміння самостійно вести науковий пошук і вирішувати конкретні наукові завдання.

Магістерська робота, з одного боку, має узагальнюючий характер, оскільки є своєрідним підсумком підготовки магістра, а з іншого – є самостійним оригінальним навчально-науковим дослідженням студента, у роботі якого зацікавлені кафедри, факультет або інші установи, організації, за заявками яких можуть виконуватися магістерські роботи.

Магістерська робота – це самостійна індивідуальна кваліфікаційна робота з елементами дослідництва та інновацій, яка є підсумком теоретичної та практичної підготовки в рамках нормативної та вибіркової складових освітньо-професійної програми підготовки магістрів

Магістерська робота є формою контролю набутих студентом або слухачем магістратури у процесі навчання інтегрованих знань, умінь, навичок, необхідних для виконання професійних обов'язків.

Метою виконання випускної кваліфікаційної роботи є:

- систематизація, закріплення, розширення та застосування теоретичних та практичних знань при вирішенні конкретних науково-дослідних завдань;
- розвиток навичок самостійної роботи, оволодіння методикою дослідження та проведення експериментів при вирішенні наукових проблем;
- діагностика рівня підготовленості здобувача вищої освіти до професійної практичної або науково-дослідної діяльності;
- вирішення професійно-орієнтованої проблеми, що ґрунтується на комплексному опануванні прикладного матеріалу та результатах власних досліджень практичної ситуації, послідовному викладенні рекомендацій щодо вдосконалення управління підприємствами індустрії гостинності.

Підготовка та етапи виконання кваліфікаційної роботи. Успішне виконання студентом кваліфікаційної роботи значною мірою залежить від уміння раціонально організувати свою діяльність, правильно розподіляти та планувати свій час.

Етапи виконання магістерської роботи. Процес роботи над магістерським дослідженням поділяється та *три основні етапи*:

− підготовчий;
− етап роботи над змістом;
− заключний етап.

Підготовчий етап передбачає розробку програми дослідження, яка визначає проблему, мету, завдання дослідження, методи їх вирішення, а також основні способи і форми впровадження в практику очікуваних результатів. Створення програми, розпочинається з розробки концепції дослідження, що визначає його загальний задум, основну ідею.

Програма складається з двох розділів. *Методологічний розділ містить*:

− вибір теми дослідження;
− визначення об'єкту і виокремлення предмету дослідження;
− визначення мети дослідження і його основних завдань;
− формулювання наукової гіпотези.

Методико-процедурний розділ містить:

– методику дослідження;
– формування вибіркової сукупності.

Мова і стиль кваліфікаційної роботи. Матеріал кваліфікаційної роботи слід викладати грамотно, простим науковим стилем. Текст роботи не повинен містити повторів та бути перевантаженим цитатами. Не припустимо переписування тексту з літературних джерел, їх цитування без посилань, що порушує вимоги академічної доброчесності. Мова і стиль роботи як частина писемної наукової мови склалися під впливом так званого академічного етикету, сутністю якого є інтерпретація власного і запозичених поглядів з метою обґрунтування наукової істини. Встановлені певні традиції у спілкуванні вчених між собою як в усній, так і в писемній мові.

В наукових роботах зазвичай замість займенника «я» використовують «ми» з огляду на те, що представлення суб'єкта авторства як формального колективу надає більшого об'єктивізму викладенню. Вираження авторства через «ми» дозволяє відобразити власну думку як думку певної групи людей, наукової школи чи наукового напряму, адже сучасну науку характеризують такі тенденції, як інтеграція, колективність творчості, комплексний підхід до вирішення проблем. Займенник «ми» та його похідні набагато краще передає ці тенденції.

Формулювання категорійного апарату. Тема є локалізацією тієї сфери педагогічного процесу, яка обрана для дослідження певного аспекту проблеми. Чим конкретніше сформульована педагогічна проблема і тема, тим легше визначити об’єкт і предмет дослідження, його мету і завдання.

Об’єкт дослідження – це сукупність споріднених елементів, серед яких один виділяється як предмет дослідження. Тобто об’єкт і предмет пов’язані між собою як ціле та його частина, як множина та її одиниця, як система та її компонент, як рід і вид понять або явищ об’єктивної реальності. Іншими словами, частина об’єктивної реальності, яка на певний момент знаходиться в полі зору теоретичної чи практичної діяльності дослідника, є об’єктом, а той бік, властивості й відношення об’єкта, що досліджується з певною метою і дістає наукове пояснення, є предметом.

Публічний захист кваліфікаційної роботи. Презентація кваліфікаційної роботи має на меті продемонструвати такі вміння студента:

- вільно спілкуватися з професійних питань державною та іноземною мовами усно і письмово;
- виконувати самостійно завдання, розв’язувати задачі і проблеми, застосовувати їх в різних професійних ситуаціях та відповідати за результати своєї діяльності;
- презентувати власні проекти і розробки, аргументувати свої пропозиції щодо розвитку бізнесу. Розуміти економічні процеси та здійснювати планування, управління і контроль діяльності суб’єктів готельного та ресторанного бізнесу.

Процедура захисту включає:

- доповідь здобувача за змістом роботи;
- відповіді здобувача на запитання членів екзаменаційної комісії;
- наукову дискусію з проблеми;

- оголошення відгуку наукового керівника та рецензії або виступи наукового керівника та рецензентів;

- рішення ЕК щодо оцінки роботи.

Захист кваліфікаційної роботи закінчується виставленням оцінок. При виставленні оцінки за кваліфікаційну роботу приймаються до уваги:

- зміст дослідження;
- оформлення роботи;
- доповідь та презентація;
- відповіді на запитання членів атестаційної комісії і присутніх;
- рецензії висококваліфікованих фахівців;
- відгук наукового керівника.
- результати перевірки роботи на унікальність.

Питання для самоконтролю

1. Етапи процедури захисту кваліфікаційної роботи
2. Етапи процедури виконання магістерської роботи
3. Публічний захист кваліфікаційної роботи.
4. Мова і стиль кваліфікаційної роботи.

Література

Основна

1. Ящук В.І. Методи та методологія наукових досліджень при підготовці фахівців галузі знань «Сфера обслуговування». № 60 (2020): Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-60-19.

2. Бірта Г.О., Бургу Ю.Г. Методологія і організація наукових досліджень: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 142 с.

3. Важинський С. Е., Щербак Т.І. Методика та організація наукових досліджень: навч. посіб. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 260 с.

4. Гуторов О. І. Методологія та організація наукових досліджень: посібник. Харків: ХНАУ, 2017. 57 с.

5. Карпаш О. М. Методологія наукових досліджень. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2014. 253 с.

5. Корягін М. В. Основи наукових досліджень. К.: Алерта, 2014. 622 с.

6. Методологія та організація наукових досліджень: навч. посібник. К.: Київський університет, 2018. 607 с.

7. Методичні рекомендації щодо підготовки та захисту кваліфікаційної роботи здобувачами вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» : Укладачі: Т. Боцян, С. Павлова, В. Фостолович, В. Іваненко. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 45 с.

8. Методичні рекомендації для підготовки та захисту кваліфікаційних робіт (для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа (освітньопрофесійна програма «Готельна і ресторанна справа», галузь знань 24 – Сфера обслуговування)) / Харків. нац. ун-т. міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова;

уклад.: Л. В. Оболенцева, А. С . Соколенко, І. В. Сегеда. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 59 с.

Додаткова

1. Про наукову і науково-технічну діяльність. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2016. № 3. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19

2. Про освіту. Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2017. № 38-39. Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19

3.ДСТУ 3017-95 Видання. Основні види. Терміни та визначення. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 38 с.

Посилання на інформаційні ресурси в інтернеті, відеолекції, інше методичне забезпечення

1. Законодавство України [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.rada.kiev.ua; http://www.nau.kiev.ua; http://www.ukrpravo.kiev. com; http://www.liga.kiev.ua.

2. Методологія науки [Електронний ресурс]. Режим доступу: sites.google.com/site/fajrru/Home/scientific.

3. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ HORECA

3.1 Теоретичні засади формування ринку Horeca у сфері обслуговування

HoReCa – це поняття, яке стосується цілої індустрії гостинності, тобто охоплює обладнання, харчування для *готелів, ресторанів, кафе* (власне, з цих трьох зрозуміти і бути подібним до слова «*HoReCa*»), а також кафе та інші громадські заклади. Враховуючи специфіку індустрії, вона має досить цікаву історію та специфіку роботи.

Термін складений із перших складів популярних закладів даної категорії: *HOtel* + *REStaurant* + *CAfé* (або CAtering), рис.3.1.

Це означає, що у готелі гість платить за номер (тобто купує право тимчасового користування) і заселяється. Все в тому самому будинку, де гроші віддавав, там і живе, це підприємство HoReCa. Те саме можна сказати з громадського харчування. У кафе чи ресторані принцип однаковий: де купив, там і з'їв. Навіщо послуги «безпосереднього» споживання товарів та послуг об'єднали в одну категорію? Адже раніше теж були і їдальні, і готелі. І нічого, годували та номери надавали без усяких мудрувань (про рівень радянського обслуговування не говоримо, це інша тема). А зараз що, не можна так само? В індустрії готелів та громадського харчування люди вже звикли витрачати гроші не лише за якісний товар чи послугу (номер із зручностями, смачний обід тощо), але ще й за обслуговування за вищим розрядом. На оцінку ресторану, готелю, бару впливає не лише м'який матрац на ліжку чи смачний салат на блюді.

Величезне значення відіграє чинник — як зустріли, яка уніформа на офіціантах, чи красиво оздоблений вестибюль, наскільки швидко прийняли та виконали замовлення, чи є в оформленні залу родзинка, чи під час свята була невимушена атмосфера. Ці та інші моменти визначають загальне враження, коли відвідувачі говорять між собою «а тут затишно, треба заходити сюди частіше». Або «повеселилися від душі, наступного разу також звернемося до них».

Так формується ставлення до компанії, від якої залежить кількість замовлень. Так, раніше теж були їдальні, ресторани та готелі. Але відсутність конкуренції плюс психологія невибагливого споживача (радуйся, що хоч таке дали) створили ситуацію, коли справжній сервіс «люкс» був без особливої потреби. Навіщо «напружуватися», якщо прибуток не твій і руйнування не загрожує? За ринкової економіки треба боротися за місце під сонцем.

Рис.3.1. Візуалізація поняття HoReCa

Плюс нове ставлення до життя споживачів. Тож сьогодні об’єднання в одну групу компаній із споживанням куплених товарів та послуг «на місці» — потреба. Адже вони мають багато спільного, таб.3.1. основні складові характеристики поняття HoReCa.

Таблиця 3.1.

Основні складові характеристики поняття HoReCa

HoReCa (Хорека)	це сегмент сфери послуг та канал збуту товарів з безпосереднім споживанням товару у місці продажу.
Поняття HoReCa	абревіатура від слів, котрий позначаює місця продажу з безпосереднім споживанням товарів та послуг: Hotel, Restaurant, Catering/Cafe.
HoReCa (Хорека)	як сегмент сфери послуг - це послуги готелів, гостьових будинків, оренди апартаментів. Даним терміном позначають сферу послуг гостинності і громадського харчування.
Торговий канал HoReCa (Сегмент Хорека)	об'єднує підприємства громадського харчування, сфери послуг, постачальників b2b-товарів, товарів для перепродажу у точках продажів HoReCa, а також виробників цих товарів і інформаційно-маркетингових посередників.

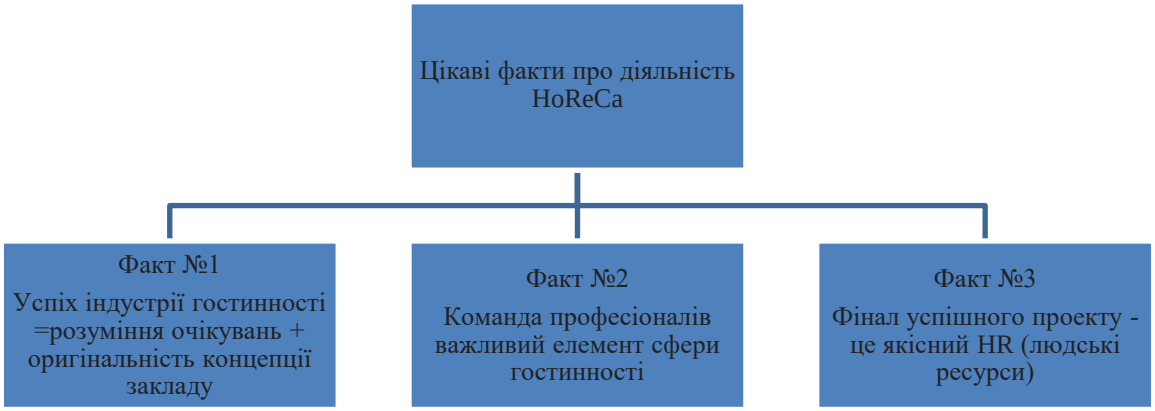


Рис. 3.2. Факти із діяльності індустрії HoReCa

Отже факт 1, передбачає, що на практиці заклад/ ресторан/готель повинні мати ту концепцію, яка з одного боку привертала увагу цільової аудиторії, а з іншої сторони – дозволяла підтримувати якісно високий рівень обслуговування. Тобто, наприклад, *бар для байкерів повинен мати відповідне стилістичне оформлення зали.* Цей заклад зосереджений на морозиві та десертах. Люди приходять туди з певними очікуваннями, проти яких не можна йти – інакше клієнти підуть розчарованими.

Заклад зі специфічною тематичною концепцією краще виділяється серед конкурентів, привертає увагу потенційних відвідувачів, тоді краще розмістити концепції закладу під оригінальні «фішки». Завжди привертають увагу інноваційні фішки, наприклад Байк, перероблений у люстру –це є оригінальна фішка, котра виділятиме бар з-поміж інших закладів, що націлені цю цільову мотоциклістів? Продумана концепція завжди працює і означає правильний вибір обладнання ресторан/готель/кафе.

Отже, факт 2, персонал закладу – це далеко не всі люди, які задіяні в індустрії. Так, люди, які безпосередньо працюють над створенням вдалої атмосфери та якісного обслуговування гостей, є персоналом самого закладу, але в індустрії HoReCa задіяно чимало інших професіоналів:

-постачальник посуду;

-виробники та постачальники виробів із текстилю – скатертин, подушок тощо;

-люди, які займаються меблями на різних етапах (від дизайнерів, які працюють суто з індустрією HoReCa і до дистриб'юторів);

-декоратори і так далі.

Тобто фактично, якщо продукт професіонала стосується діяльності ресторану/готелю/кафе/бару чи будь-якого закладу громадського харчування, він задіяний у індустрії HoReCa.

Отже, Факт 3: фінальний етап створення успішного проекту громадського харчування – це якісна команда професіоналів. Це люди, які безпосередньо контактують із клієнтами. Ключовий фактор успіху тут полягає в тому, щоб знайти людей, які одразу справлятимуть позитивне враження про заклад, а потім підкріплюють його через якість обслуговування. Також важливо вміння підтримувати атмосферу гостинності, ввічливості та турбот про інтереси гостей. Тому важливо підбирати офіціантів, метрдотелів та хостес, які хочуть і можуть вчитися – а також проводити відповідні навчання, запрошуючи досвідчених професіоналів з багаторічним стажем [1].

Отже, можна розробити ефективну систему побудови бізнесу. Спеціальні маркетингові правила, рекламні матеріали, програми підготовки персоналу, уніформа, дизайн та інше, заточені під особливістю HoReCa, дозволяють забезпечити високий рівень обслуговування.

Отже, завоювати місце серед найкращих. У сегмент HoReCa входять 2 типи підприємств. У першу входять ті, що працюють безпосередньо із клієнтами. Вони надають такі види послуг.

Тимчасового проживання — готелі, хостели, оренда апартаментів, готелі.

Общепити — кафе, бари, ресторани, їдальні.

Організації урочистих та розважальних заходів — нічні клуби, event-агентства та ін.

Кейтерінг — «виїзний ресторан».

До другої зараховано постачальників b2b-товарів. Вони забезпечують першу групу меблями, товарами, кухонним обладнанням, витратними матеріалами та багатьма предметами, без яких робота сучасного ресторану або готелю неможлива. А також рекламної продукції. Товари готелі надають послуги, а реалізацією займаються точки громадського харчування. Тому товари у них — це переважно алкоголь, продукти та сигарети.

Товари HoReCa мають певну специфіку реалізації. Вони бувають готовими до негайного вживання, або частково оброблені. Напівфабрикати, як і заморожені овочі, готують швидко, буквально в присутності клієнта, можна відразу вживати. Закупівля проводиться по-мінімуму, ніхто нічим надовго не запасається. А ще тут не треба у кожній категорії виставляти на прилавок багато конкуруючої продукції різних марок. Написів на упаковці покупець зазвичай не бачить. Тому немає сенсу платити зайві гроші за розкручений бренд.

В HoReCa треба враховувати, що покупець віддає свої кошти не лише за товар, а й за антураж приміщення, в якому він реалізується, а також за сервіс. Ошатний зал із сучасним оздобленням та гармонійним дизайном, красиво оформлені вітрини, ввічливі продавці — це невід'ємні складові закладів. POS-матеріали обов'язковий компонент сегменту HoReCa — це обладнання торгових точок, що сприяє реалізації.

Основне завдання POS-матеріалів — привернути увагу, нагадати про популярний бренд, вказати на розпродаж, підштовхнути до здійснення емоційної покупки тощо. Вони, образно кажучи, «впадають у вічі» і «кричать», що «тут саме те, що Вам потрібно». Повсюдно застосовуються світлові панелі, тканинні розтяжки, стенди, покажчики, лайтбокси та багато іншого. У маркетингу HoReCa можна поділити на два напрямки.

Одне відноситься до точок продажу, інше — до товарів.

Особливістю пропозиції HoReCa є те, що заклади не реалізують великих обсягів продукції. З їхньою допомогою можна успішно просувати продажі, створювати імідж споживчої марки, попутно розширюючи присутність на ринку. На досягнення успіху в даному випадку працює висока майстерність кухарів та солідна підготовка персоналу, а також вишукана обстановка приміщень.

Маркетингові прийоми:

- фірмове обладнання,
- бренд-сервірування,
- POS-матеріали,
- зовнішня та внутрішня реклама,
- виносні блоки у теплу пору року,
- акції,
- знижки,
- шоу-заходи,

- акції від спонсорів («дні бренду»).

Треба постійно дбати про високу якість продукції. Маркетинг торгової точки для «розкручування» точки продажів треба використовувати інформаційний простір не лише всередині закладу, а й за його межами. Рекламні інструменти мають бути спрямовані насамперед на цільову аудиторію.

Серед найпоширеніших прийомів маркетингу:

- брендинг торгової точки;
- ввічливе ставлення до відвідувачів;
- для постійних замовників різні програми лояльності;
- для всіх клієнтів заохочення за збільшення кількості покупок. Те саме — за сумою середнього чека;
- для постачальників — крос-маркетинг.

Масове обслуговування:

- банкети,
- виїзна торгівля,
- кейтеринг,
- сезонні точки.

Щоб отримати успішне підприємство HoReCa, доведеться вкласти чимало зусиль і коштів. Але результат того вартий. На виході буде прибуток, а головне — популярність, яку купити не можна за жодні гроші [3].

Фактори розвитку сфери HoReCa у військовий період

Наступний елемент аналізу ринку HoReCa передбачає розробку ефективної системи побудови бізнесу, через спеціальні маркетингові правила, рекламні матеріали, програми підготовки персоналу, уніформа, дизайн та інше, заточені під особливістю HoReCa, дозволяють забезпечити високий рівень обслуговування з урахуванням воєнних факторів розвитку HoReCa.

У воєнний період окремі підприємства в тих важких умовах змогли наростити обсяги виробництва продукції, часто — невластивої для них, у 5–7 разів. Окремі підприємства забезпечували харчування до 50 тисяч осіб на день та в рази збільшили обсяг своїх послуг у сфері HoReCa, рис.3.3. Сфера HoReCa залежна від воєнних факторів, оскільки це досить впливає на попит і пропозицію на ринку послуг.

На даний час на ринку міст Києва, Львова та Івано-Франківська відчувається брак кваліфікованих кадрів. Тож досягти довоєнної оплати праці працівників ресторани зможуть раніше, ніж очікувалося. Звісно, відновленню сфери HoReCa в Україні сприятиме масштабна підтримка світової спільноти, істотні інвестиції в Україну після завершення війни, повернення українців із-за кордону, а внутрішніх переселенців — на свою малу батьківщину. Крім того, на часі застосування різних інновацій сфери та налагодження продовольчих ланцюгів.

Рис.3.3. Аналіз воєнних факторів розвитку сфери HoReCa

Аналізуючи тенденцію розвитку готельної індустрії України, можна помітити, що з 2019 року через коронавірус, а тепер через війну кількість пасажирів з року в рік зменшується. Було зрозуміло, що під час війни економіка України була нестабільною. На початку квітня український уряд заявив, що очікує скорочення ВВП на 16% у першому кварталі та на 40% до кінця року. Туризм у центральній та західній Україні практично не зазнав втрат через наступ Росії на Україну. Якщо ми говоримо про Київ, схід і південь, то туризм тут повністю припинився. Ціни на проживання в більшості готелів залишаються без змін. У межах рентабельності вони надають певну кількість безкоштовних кімнат для розміщення людей у конференц-залах і SPA-зонах. Звісно, бувають ситуації, коли власники житла піднімають ціни, але місцеве самоврядування активно реагує. У лютому-березні заповненість готелів Західної України становила майже 100% [3].

У квітні-травні заповнюваність впала до 40-50%, оскільки вимушені гості поверталися додому або виїжджали за кордон. Крім того, деякі готелі скаржилися на нестачу персоналу, оскільки кваліфікований персонал залишив країну. Однак через масове безробіття та зростання кількості переміщених осіб готелі доповнюють свій персонал людьми, які готові працювати. Якщо готель закриється, працівники будуть звільнені. Воєнний стан – це не привід зупиняти всі бізнес-процеси та роботу. У такі важкі часи необхідно підтримувати економіку країни. Готелі, які є безпечними та можуть продовжувати працювати в районах, вільних від активних бойових дій, повинні продовжувати працювати. Однак ще в 2022 році прогнози розчарували. Однозначно буде спад внутрішнього туризму, особливо міських готелів. Враховуючи те, що виїзд з України заблокований, внутрішній туризм має зростати.

Дослідження сфери HoReCa у військовий період більш спрямоване на виїзне обслуговування різних заходів з фуршетами. У процесі дослідження використовувалися економіко-статистичні дані, порівняння, узагальнення, конкретизація, синтезу та аналізу. Періодом дослідження обрано реальний час,

напрямок розвитку якого прямує до європейського рівня життя, де підприємці, які інвестували гроші в цю галузь, можуть готуватися до зростання доходів. На відміну від відвідувачів фаст-фудів, український ринок харчування поза домом сягатиме повного насичення ще довго. Сфера HoReCa займає лідерські позиції та є законодавцем мод у цій області, одне посадочне місце в кафе або ресторані доводиться на 30 жителів, в той же час в середньому по Європі умовна чергу до столика складається всього з восьми чоловік. Об'єктом дослідження обрано діяльність сфери HoReCa.

Дослідження підтверджує та теоретично доводить, що сфера HoReCa має свої переваги та недоліки. Результати проведеного дослідження можуть бути актуальними для підприємців, що є власниками ресторанів, кафе, закладів громадського харчування інших форматів, для тих, хто тільки збирається виходити на даний ринок, і які шукають відповідний готовий бізнес-план, так і широкій громадськості нашої країни, представники якої виступають в ролі безпосередніх споживачів послуг громадського харчування та хотіли б бути в курсі останніх трендів в сфері HoReCa.

Тенденції розвитку роботи ринку HoReCa розділили карту України на декілька зон: сіру- зона бойових дій, жовта та зелена зони-менш більш віддалені від лінії фронту, рис.34.-3.5.

Рис.3.4. Аналіз ресторанної безпеки України

Аналіз ресторанних закладів Україні за 2022 рік анонсує - 37%, закладів закрилося, сектор сфери послуг втратив до 60% працівників, а прибутки скоротилися в половину або й більше.

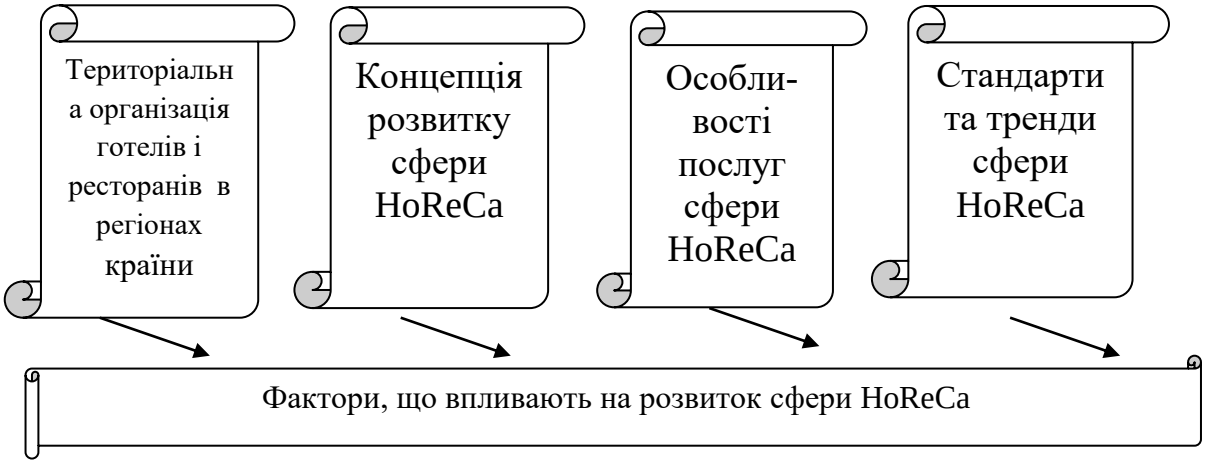


Рис.3.5. Фактори, що впливають на розвиток сфери HoReCa

Проте ринкам Києва, Львова та Івано-Франківська вже бракує кваліфікованих кадрів. У результаті ресторани зможуть досягти довоєнних зарплат робітників раніше, ніж очікувалося. Безумовно, величезна підтримка міжнародної спільноти, масштабні інвестиції в Україну після війни, повернення українців з-за кордону та повернення переселенців у свої невеликі місця сприятимуть відновленню українського сектору HORECA. додому. Крім того, настав час застосовувати різноманітні інновації в цій сфері та створювати харчовий ланцюг. Жоден підприємець у нашому дослідженні не сказав, що відчуває розчарування. До війни у них було інше ставлення – зараз усі просто хочуть розвивати свій бізнес в Україні та виходити на міжнародний ринок. Хтось хоче розвивати нові напрямки, які виникли під час війни, хтось уже готується відкривати нові заклади – попри різні прогнози. У кожного є плани розвитку, і вони дуже сучасні та технологічні. "

3.2 Загальна характеристика діяльності HORECA у воєнний період

Ринок HoReCa в Україні є одним з найбільш динамічних. Вітчизняний ринок HoReCa - це ринок, що відображає харчування поза домом в Україні, є досить насиченим та висококонкурентним. Так, за даними Державної служби статистики, в 2018 році в Україні налічувалося 52,7 тис. закладів харчування різного типу (фастфуди, кафе, бари, ресторани тощо) див.рис.3.6. Незважаючи на це, концентрація клієнтів у вітчизняних закладах порівняно із європейськими аналогами досить висока. До прикладу, в Києві на одне посадочне місце в закладі громадського харчування припадає близько 30 осіб, у той час як у Європі – усього 8 (дані Pro-Consulting). Це свідчить про перспективи розвитку даної галузі в Україні [4].

Рис.3.6. Структура ринку харчування України

В період локдауну ринок HoReCa був одним із тих, що зазнали найбільшого удару. Найважчим місяцем для рестораторів, барів, кафе був квітень 2020 року. За даними дослідження компанії з автоматизації ресторанів Poster, виручка закладів харчування тоді склала усього 26% порівняно з показниками лютого. Станом на 31 травня в Україні відновили діяльність лише 70% закладів громадського харчування. Середня виручка після відкриття літніх майданчиків вийшла на позначку 50% від докризових показників (див.рис.3.7.).

Рис.3.7.Виручка від реалізації закладів громадського харчування, 2020 р.

У порівнянні вказані заклади, що працювали під час карантину. Червоним вказані втрати обороту за 4 тижні березня-квітня порівняно з 4 тижнями до карантину. Зеленим – за 4 тижні квітня-травня порівняно з 4 тижнями до карантину (рис.3.8).

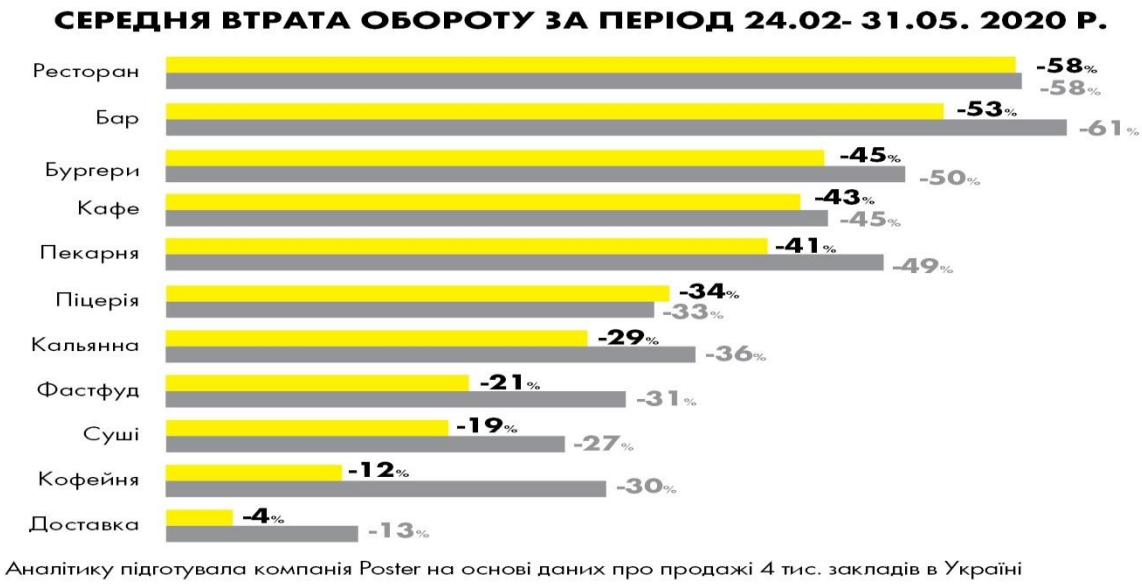


Рис.3.8. Втрати від обороту закладів HoReCa

Маркетингові дослідження свідчать, що наявність кафе чи ресторану при готелі збільшують його виручку на 15-20%. Щодо самого готельного ринку, то в 2018 році Україна потрапила до трійки лідерів у списку найбільш активних країн Європи за кількістю відкритих готелів. За даними Державної служби статистики, у 2018 році в Україні нараховувалося 4719 закладів тимчасового

розміщення (готелі, хостели тощо). Що на 14,7% більше, ніж в 2017 році (див.рис.3.9.).

Рис. 3.9. Географічна структура готелів України

У перспективі набиратимуть оборотів і популярності два типи ресторанів: заклади, що готові робити доставку, та гастрономічні – ресторани, в яких гастрономічний досвід можна отримати безпосередньо в самому закладі, оскільки у форматі доставки страви втрачають свої смакові якості, форму та привабливість».

Власникам гастрономічних ресторанів потрібно, більше незвичних та вишуканих страв у ньому буде, тим більше клієнтів вабитиме заклад.

В кордонних ресторанах у зал до гостей часто виходить шеф-повар, навіть номінований «мішленівськими» зірками. Він спілкується із відвідувачами, робить невеличкі подарунки. На це також ідуть люди. Отже, українським рестораторам варто запровадити таку практику й у своїх закладах.

Поступово на ринок HoReCa виходять крупні бізнеси, що працюють на інших ринках. До прикладу, один з найбільших ритейлерів України Fozzy Group активно розвиває напрямок ресторанного бізнесу, відкриваючи власні ресторани та хлібні майстерні. Маркетплейс Rozetka запустив своє перше кафе. Інші крупні бізнеси також почнуть продавати франшизу у перспективі.

В Україні набирає обертів формат «dark kitchen» (в перекладі з англійської «темна кухня») – заклади, що спеціалізуються виключно на доставці готової їжі. Його переваги – в оптимізації витрат на оренду та персонал (офіціантів, адміністраторів, бариста тощо). Навіть крупні компанії виходять на ринок «dark kitchen».

Аналіз і оцінка ринку HoReCa

Аналіз українського ринку громадського харчування показує, що підприємці, які інвестують у цей сектор, можуть підготуватися до зростання прибутку, якщо країна продовжить розвиватися в напрямку європейських стандартів життя. На відміну від туристів фаст-фуду, ринок ресторанів в Україні ще довго буде повністю насичений. Київ є основоположником щодо

формування гастрономічної моди, а саме одне місце в кафе чи ресторані може вмістити лише 30 мешканців, тоді як у той же час в Європі середня кількість людей в умовній черзі за столиком становить лише 8 осіб. Аналіз ринку громадського харчування дозволив виявити загальні тенденції, що впливають на діяльність закладів громадського харчування в Україні, серед яких є досвідчені новачки. Більшість підприємств громадського харчування, що виникли в нашій країні, відкриваються в країні чи за її межами вже добре відомими в Україні рестораторами або використовують усталені на ринку франшизи.

Через втрату туризму в Україні через війну податок міста за шість місяців 2022 року склав 89 млн 420 тис. грн, збільшившись майже на 28,8% порівняно з відповідним періодом 2021 року, – до фонду надійшло 69 млн 453 тис. грн. Місто Київ і 4 були запропоновані до п'ятірки найбільших у місті-платнику податків. Він збільшив свій столичний бюджет на понад двадцять тисяч гривень. Найбільший приріст порівняно з відповідним періодом 2021 року буде у Львівській області – 193%. До бюджету обласної громади надійшло 19 мільйонів 774 тисячі гривень. В Івано-Франківській області туристичний збір зріс на 76,4% до 9 млн 47 тис. грн. Туристичний дохід Закарпаття сягнув 8,872 мільйона гривень, що на 144% більше, ніж за відповідний період минулого року. За шість місяців цього року Київська область сплатила до бюджету 4 мільйони 694 тисячі гривень. Це на 23% менше, ніж у першому півріччі.

Найбільший приріст за перше півріччя 2022 року зафіксований у семи областях, шість з яких знаходяться на заході України. Найбільший ріст в порівняні з аналогічним періодом в 2021 році, крім вищезазначених Львівської, Івано-Франківської та Закарпатської областей, зафіксовано на Тернопільщині – 145%, Хмельниччині – 116%, Кіровоградщині — 105%, та у Чернівецькій області – 103%.

Дані дослідження відображують зміни відвідуванності закладів з початку російського вторгнення в Україну — у лютому 2022 року, протягом року війни — до 13-19 лютого 2023 року.

Рис.3.10. Статистичні дані ресторанного ринку України

Рис.3.11. Динаміка кількості транзакцій у закладах громадського харчування за регіонами

Дані відображують транзакції тільки працюючих закладів в Україні. Відповідно до даних, кількість транзакцій в закладах Києва, у лютому зменшилася на 15% в порівнянні з показниками 2022 року. При тому, що гостьовий трафік у Львові, навпаки збільшився на 25% за той самий період. Також, аналогічна позитивна динаміка в лютому 2023 року, спостерігається майже в усіх областях Західної та Центральної України: у Закарпатський області у працюючих закладах, кількість транзакцій зросла на 17%, у Кіровоградський області — на 16% та у Чернівецький — на 14% у порівняні з попереднім роком. Найскладніша ситуація склалася у закладах на півдні, півночі та сході. У Херсонський області трафік знизився на 62%, у Харьківський області — на 45%, у Запоріжський та Донецький — на 30%, та на Луганщині — на 24% [3].

Найбільші прирости в першому півріччі 2022 року будуть зафіксовані в семи областях, шість з яких – на Заході України. Порівняно з відповідним періодом 2021 року, окрім вищезазначених Львівської, Івано-Франківської та Закарпатської областей, найбільший приріст у Тернопільській області – 145%, Хмельницькій – 116%, Кіровоградській – 105% та Чернівецькій. області – 103%. Дані для дослідження відображають зміни відвідуваності закладів з початку вторгнення Росії в Україну (лютий 2022 року, рік війни) до 13-19 лютого 2023 року. Найбільше в 2020 році втратили ресторани та кафе на території Центральної та Західної України.

Цікаво зазначити, що за поточного розподілу кількості працюючих закладів у Києві та Київській області на рівні понад 1/3 від усіх закладів України, фінансова ємність цього регіону становить понад 60% ринку.

Підсумовуючи, можна сформувати основні втрати фінансової ємності ринку HoReCa за перші 2 квартали 2020 року відрізняються між областями України, наступним чином:

- найбільш суттєві втрати, що перевищують рівень 80% фінансових надходжень, показали Вінницька, Волинська, Львівська, Рівненська, Сумська та Чернівецька області;
- «м'якша» ситуація, із втратами до 50% надходжень, склалася у Запорізькій, Миколаївській, Одеській, Харківській областях та Києві (на рівні менше 40%).

На протязі півроку з початку повномасштабної війни в Україні працює лише 73% від кількості закладів, які були відкриті в лютому 2022 року. Між тим, у більшості закладів в умовно тилових районах, обіги більше за довоєнні. Найбільша частина відновленних закладів, які продовжують працювати у Волинський (88%), Тернопільський (85%) та Черкаський (83%) областях. Та, відповідно, найменьша частина працюючих закладів у порівняні з лютим 2022 року, у Донецький (12%), Харьківський (27%) та Херсонський (29%) областях.

Рис.3.12. Кількість працюючих осіб закладів у сфері HoReCa

При цьому, показники торгівельої виручки процюючих закладів, трохи зменшилися у серпні і склали 89% від показників за лютий цього року.

У деяких, відносно «спокійних» регіонах, ці показники навіть перевищили довоенні. Найвищі показники демострує — Закарпатська (143%), Волинська (138%) та Черкаська (135%) області [5].

Найскладнішою залишається ситуація у Харківський, Донецькій, Миколаївській та Херсонській областях, з обсягами продажів, які не перевищують 35%.

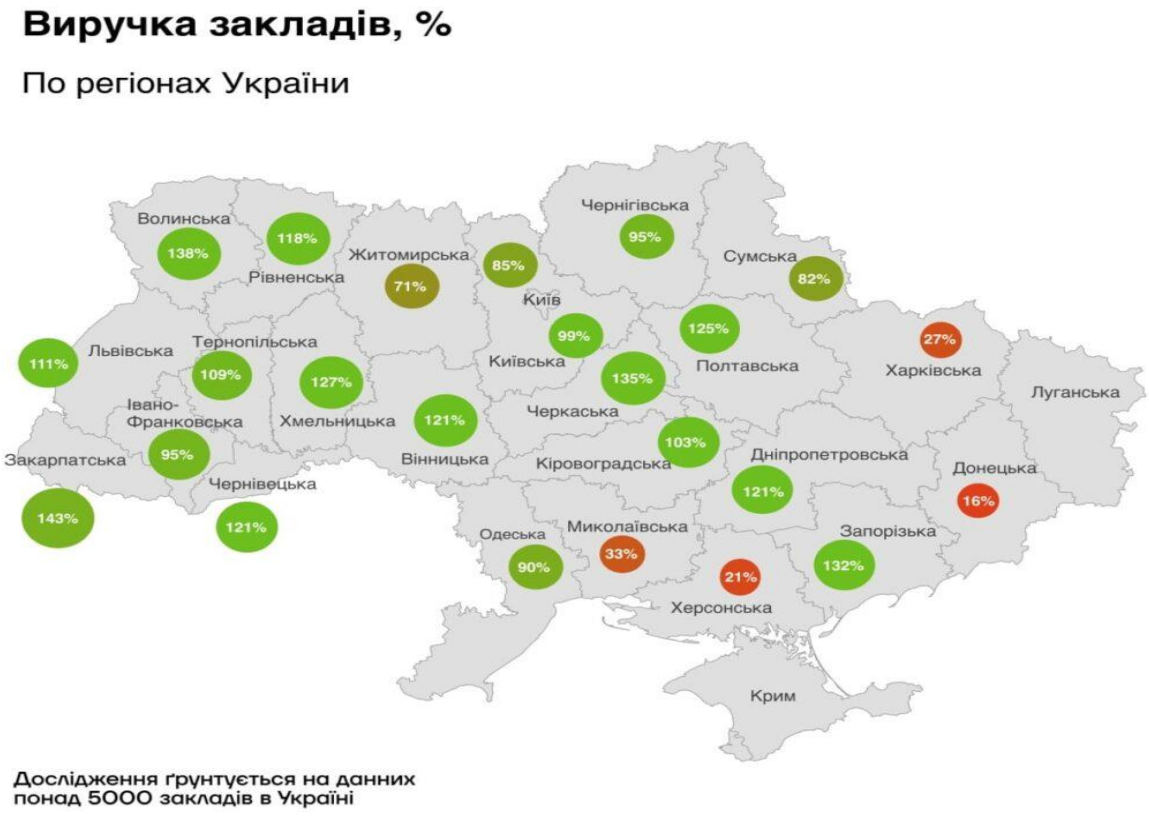


Рис.3.13. Аналіз виручки закладів у сфері HoReCa

Була проаналізована діяльність компаній під час повномасштабної війни: кількість працюючих компаній, кількість співробітників на віддаленій роботі, скорочення штату. На основі цих даних була оцінена сегментація та динаміка споживання кави в офісах Києва в натуральному вираженні (в тоннах).

Під час нашого дослідження жоден підприємець не сказав, що вони впали духом. До війни їхні настрої були різними — тепер усі хочуть розвивати бізнес лише в Україні та виходити на міжнародні ринки. Хтось хоче розвивати нові напрями, які з'явилися під час війни, хтось уже готується до відкриття нових закладів у перспективі. Стратегічні плани розвитку є у всіх дотичних сторін сфери HoReCa , вони сучасні й є в тренді. Виклики повномасштабної війни не стали на заваді українському ресторанному бізнесу та його бажанню до розвитку. Вже зараз значна частина підприємств готова до трансформації, виходу на нові ринки, а, отже — вивчення інформації, опанування нових правил, налагодження процесів.

Наступний рисунок характеризує, яка вікова категорія найчастіше відвідує заклади HoReCa у наш час, 3.14.

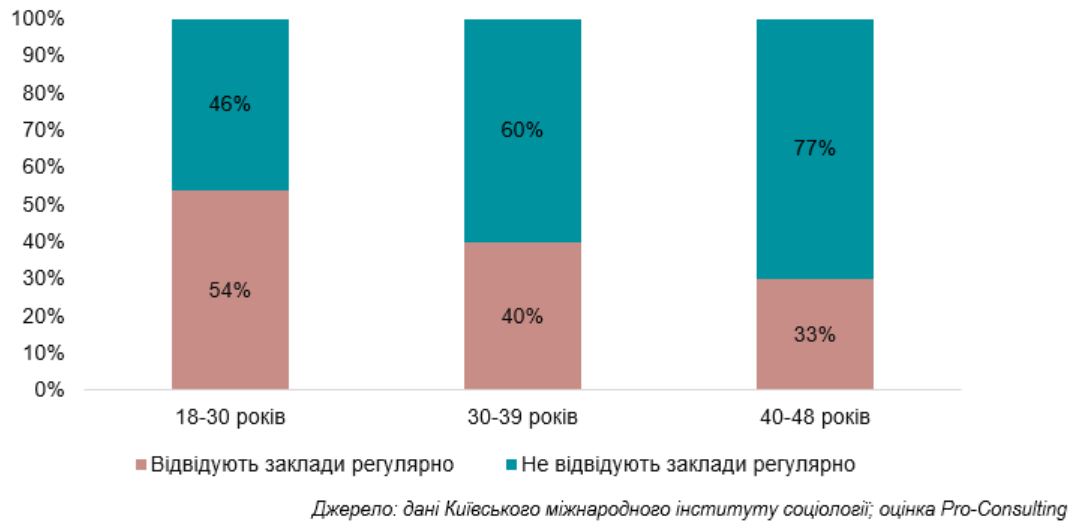


Рис. 3.14 .Вікова характеристика структури відвідувачів закладів HoReCa за 2019 рік

Аналіз ринку HoReCa показує, що найчастіше заклади HoReCa відвідують гості від 18-30 років, наступна цільова аудиторія це вік 30-39 років, і найнижчий показник це 33%, підпадає від вікову категорію 40-48 років. Найбільшою популярністю користуються заклади HoReCa серед молоді.

Зокрема, у Львові та областях він зріс на 30%, у Закарпатській, Чернівецькій та Івано-Франківській областях – на 20% [8], рис.3.15.

Рис.3.15 Аналіз діяльності закладів тимчасового розміщення й організація харчування 2018-2022 рр.

Після жорстокого масового вторгнення українським компаніям довелося адаптуватися до військових реалій у напружених умовах. Через два роки після пандемії галузь громадського харчування стикається з новими викликами. Часові рамки стратегічного планування для більшості ресторанів на даний момент не перевищують тижня, а в деяких випадках 2-3 дні. Оскільки декілька об'єктів фізично знищено, найважливішим економічним викликом компанії є виживання. Станом на вересень 2022 року, за даними операторів ринку, «через війну» було закрито близько 7 тис. ресторанів. Порівняно з лютим 2022 року ринок впав на 25%. На Харківській, Муялівській. У Запорізькій і Луганській областях ринок впав на 50%, а в Київській, Одеській і Дніпропетровській областях - на 30%. Тим часом на заході України зростає кількість ресторанів і кафе. У рамках аналізу були визначені найважливіші тенденції споживання продуктів харчування в сегменті HoReCa, проаналізовані потреби закладів громадського харчування, визначені найважливіші постачальники продуктів харчування та розкрито тенденції закладів тимчасового розміщення.

3. 3 Стратегічні напрями розвитку ринку HORECA

Стратегічні напрями розвитку HoReCa в Україні диктують нові виклики та підходи до управління для кращого просування бізнесу .

Діяльність сфери HoReCa під час повномасштабної війни передбачала скорочення кількості працюючих компаній, кількість співробітників на віддаленій роботі, скорочення штату. На основі цих даних, пропонуємо сформувати напрями розвитку сфери HoReCa у військовий період у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Напрями розвитку ринку HoReCa в Україні

Напрямок розвитку HoReCa 1	формування власного стилю і позиціонування на ринку: важливо чітко знати, для якого сегмента відкрито заклад - студентів, співробітників офісів, бізнесменів
Напрямок розвитку HoReCa 2	створення спеціальних «фішок» для закладу, через які про нього будуть дізнаватися (різноманітність страв в меню)
Напрямок розвитку HoReCa 3	швидкість подачі готових страв: чим вона вища, тим краще
Напрямок розвитку HoReCa 4	затишок і комфорт гостей: зручні крісла або стільці, приємний аромат в основному залі, подача страв на спеціальному посуді
Напрямок розвитку HoReCa 5	стиль комунікації персоналу з гостями
Напрямок розвитку HoReCa 6	створення служби соціальних ангелів HoReCa у воєнний період

На останньому напрямку розвитку ринку HoReCa зупинимося детальніше, напрямок розвитку 6 відображає створення спеціальної служби соціальних ангелів HoReCa на базі загальної мережі HoReCa. В функціональні обов'язки даної служби входить [8]:

- допомогти знайти роботу і забезпечувати свою сім'ю;
- адаптуватися в «чужому» середовищі;
- бути повноцінною частиною європейського суспільства;
- отримати неоціненний досвід роботи в HoReCa індустрії в країнах ЄС, який потім можна використати при роботі в своїй сфері після перемоги України у війні і поверненню додому.

Цей проект HoReCa Angels, передбачає допомогу українцям, які працювали у сфері гостинності в Україні, знайти добру роботу за кордоном або в західному регіоні України. Завдяки напрацьованим міжнародним контактам у готельно-ресторанній сфері HoReCa, вдається зв'язати тих, кому необхідна робота з тими, кому необхідні працівники, перелік актуальних вакансій дорівнює понад 500 пропозицій [9]. Назва ангели, характеризує процес надання допомоги і підтримки, людям,котрі цього потребують у воєнний час.

У сучасному економічному середовищі регіони України шукають нові шляхи умов розвитку, здійснюючи акцент на стратегічне управління сферою HoReCa. Ці процеси відбуваються на площині ринку HoReCa, які спрямовані на отримання прибутку через задоволення потреб гостей в харчуванні, отримання комплексу послуг щодо проживання, харчування, транспортного обслуговування та належного рівня сервісу.

Невизначеність і динамічність ринкового середовища вимагає від суб'єктів, що дотичні до сегмента HoReCa використання інструментів стратегічного управління у сфері готельних послуг. Стратегічний підхід до управління є багатогранним і частіше відображається нестабільними відносинами розвитку нового потенціалу успіху в коротко- і довгостроковій перспективі. Формуванню стратегічних факторів успіху ринкової взаємодії буде сприяти обґрунтований вибір стратегій розвитку HoReCa, які спрямовані на вдосконалення і розвиток відносин зі споживача сфери обслуговування.

У діяльності ринку HoReCa варто запропонувати комплекс стратегій, що окреслять елементи стратегічного управління у воєнний період.

Стратегія розвитку ринку HoReCa через диференціацію.

Стратегія диференціації передбачає задоволення запитів споживачів у випадку коли потребу не можна задовільнити існуючими готельно-ресторанними послугами. Основну увагу потрібно зосередити на моді, тренді, смаку і лояльності до гостей закладів HoReCa.

Таким чином, провівши огляд попиту ринку HoReCa вивчивши споживче середовище розробляється одну або декілька відмінних характеристик свого товару (послуги). Використовується коли виникає необхідність у проведені такої регіональної політики розвитку готельно-ресторанних послуг, яка б підвищила попит на готельні послуги зі збереженням теперішнього стану пропозиції послуги сфери HoReCa або запобігала зростанню необгрунтованої пропозиції. Прикладом стратегії диференціації послуги сфери HoReCa за фізичними атрибутами можуть служити відреставровані класичні готелі, яким притаманна величність минулого, музичні реліквії.

Прикладом диференціації послуг у сфері HoReCa є приклад диференціації ринку HoReCa, а саме нове більше сучасне обладнання, що застосовується,

використання неймінгу, використання відомих шеф-кухарів як бренд-амбасадорів.

Прикладом диференціації сфери HoReCa можливо буде ресторани з видом на море, горе, центральний пляж біля моря, облаштування кавомобілів у місцях інтенсивного руху.

Сутність диференціації сфери HoReCa полягає у вирізненні товарів конкурентів за приклад кращої кави, кращого представлення страви у ресторані шляхом формування високого рівня сервісу мережі закладів HoReCa.

Цінові стратегії HoReCa

На цінову політику ринку HoReCa впливає ряд факторів, основні серед них – клас обслуговування ресторан/готель/кафе, варіант транспортного засобу, форма обслуговування гостей, особливості кон'юнктури ринку HoReCa, географія розміщення закладів ресторан/готель/кафе.

Ціни на послуги сфери HoReCa мають ряд особливостей, основні з них наведено нижче:

- ціни розподіляються між цільовими групами споживачів ринку HoReCa, послуги ринку HoReCa орієнтуються на різні уподобання гостей;
- ціни мають бути помірними і адекватними для споживачів;
- цінова політика у сфері HoReCa має здатність змінюватися з врахуванням фактору сезонності;
- наявність рекламного супроводу для розвитку HoReCa;
- налагоджена співпраця з учасника ринку HoReCa (постачальники, дистриб'ютори);

Коли ринок HoReCa застосовує цінові стратегії, то в першу чергу необхідно дотримуватися впливу факторів, як зовнішнього та внутрішнього середовища.

Найбільш популярними стратегіями для ринку HoReCa є:

- зняття вершків;
- стратегія проникнення на ринок;
- стратегія престижних цін;
- стратегія наслідування лідера;
- стратегія ковзаючої падаючої ціни;
- стратегія ціни сегмента ринку;
- стратегія альтернативних цін.

Відповідно до вищевикладеного, обґрунтуємо, що альтернативними підходами до формування цінової стратегії HoReCa на сьогоднішній день є: застосування стратегії низьких або відносно низьких цін з орієнтацією на досягнення мінімально можливої ціни та широкого асортименту послуги сфери HoReCa (основних, додаткових); реалізація стратегії стимулювання комплексних продаж; використання знижок з цін в грошовій або товарній формах, а також стратегії слідування за ціною для туристичних груп чи компаній.

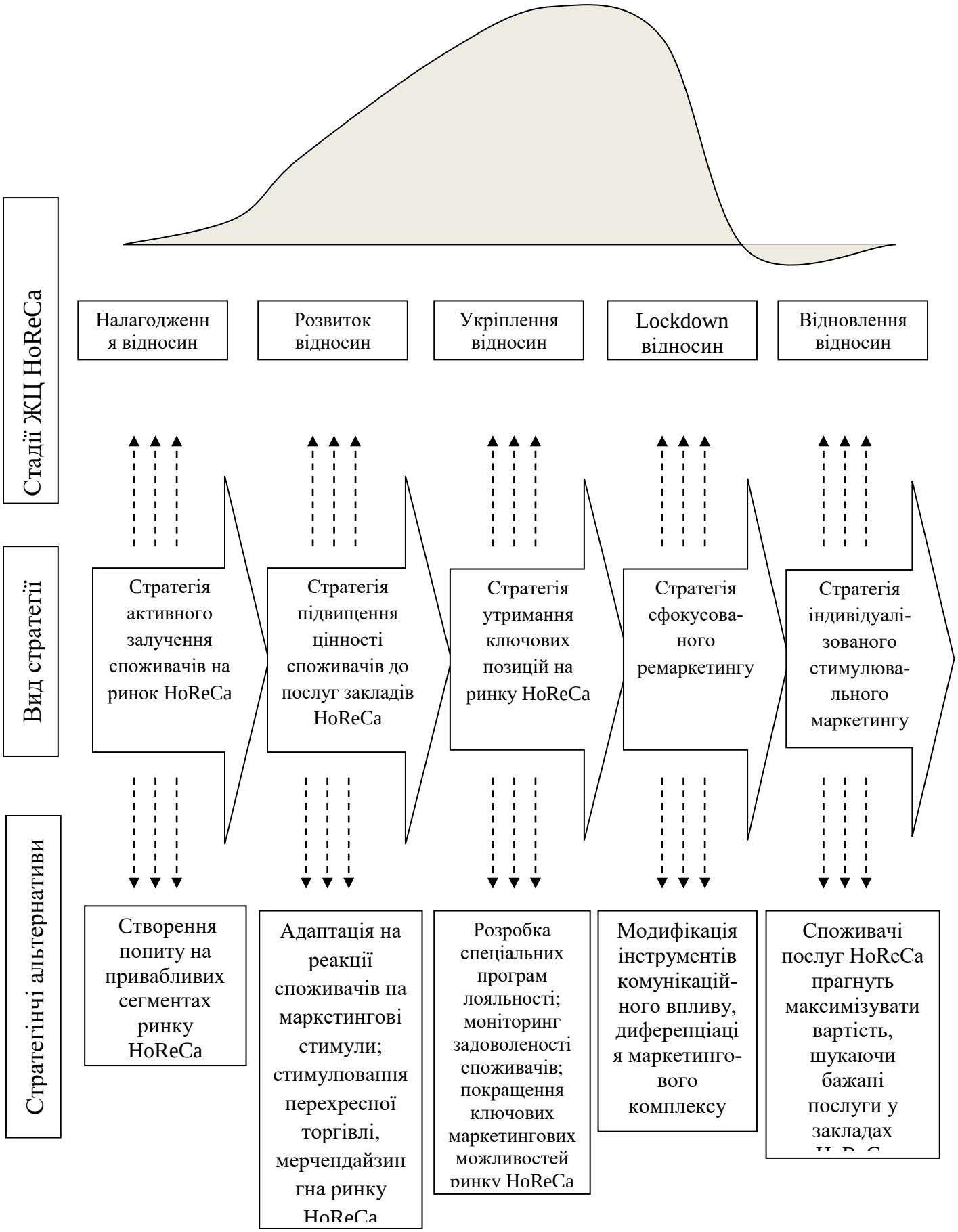


Рис. 3.16 Допоміжні стратегії HoReCA залежно від стадії ЖЦ

Збільшення пропозиції послуги сфери HoReCa в регіоні можна досягти шляхом залучення інвестицій для створення нових і розвитку вже існуючих суб'єктів HoReCa. Відомо, що забезпечення населення якісними і доступними готельними послугами залежить від використання реалізаторами цих послуг сучасного готельного обладнання, високих технологій, запровадження яких вимагає чималих фінансових затрат.

Стратегія підтримки статусу та зміцнення досягнутих позицій передбачає впровадження пропозицій на ринку HoReCa, використання сучасних інформаційних технологій шляхом збільшення кількості наданих послуг сфери HoReCa при забезпеченні високої результативності функціонування сфери HoReCa.

Не варто забувати про надання послуг як основних так і додаткових високого рівня якості.

У таблиці 3.3. розглянемо життєвий цикл розвитку ринкових відносин у сфері HoReCa з зіставленням з допоміжними стратегіями HoReCa.

Таблиця 3.3.

Стратегії формування відносин зі споживачами сфери HoReCa

Стадія життєвого циклу розвитку відносин зі споживачами сфери HoReCa	Вид стратегії
Налагодження відносин	Стратегія активного залучення споживачів до сфери HoReCa
Розвиток відносин	Стратегія підвищення лояльності споживачів до HoRecA
Укріплення відносин	Стратегія утримання ключових споживачів сфери HoReCa
Lockdown відносин	Стратегія сфокусованого ремаркетингу
Відновлення відносин	Стратегія індивідуалізованого стимулювального маркетингу

Стратегія активного залучення споживачів готельних послуг.

В даній стратегії не потрібно забувати і про постійний приплив іноземців, вітчизняних споживачів послуги сфери HoReCa за рахунок проведення одноразових і традиційних подій та масових заходів культурного, спортивного, мистецького, наукового, кулінарного, туристичного характеру, презентації регіону на різноманітних виставках (в т.ч. промислових), економічних форумах, ярмарках як в країні, так і за її межами.

Для цієї стратегії необхідним є на мою думку, здоровий спосіб життя має бути нормою для українців. Також, потрібно, популяризувати та робити модними усі види спорту, навіть екстремальні. І якщо це стане популярним, то набагато більше людей почне займатися і буде приїздити в регіони України. Важливим фактором є те, що низька рентабельність спортивних федерацій, висока вартість оренди земельних ділянок та технічного оснащення призводить до відсутності професійних майданчиків подібного класу, а це суттєво гальмує розвиток спорту і зменшує споживчий потік в регіон.

Стратегія підвищення цінності споживачів послуги сфери HoReCa

Споживач вибирає ту готельну послугу, яка є для нього найбільш цінною. Споживачі послуги сфери HoReCa в регіоні прагнуть максимізувати цінність, виходячи з прийнятності витрат на пошук потрібної готельної послуги, можливостей пересування і рівня доходів. Вони формують певне уявлення про прогнозовану цінність і діють на його основі. Після цього вони порівнюють реальну, одержану ними цінність з очікуваною, і результат цього порівняння впливає на ступінь їхього задоволення і поведінки під час покупки готельної послуги. Ступінь задоволення споживача готельної послуги від здійсненої покупки залежить від того, наскільки вона відповідає його очікуванням.

Споживачі можуть відчувати різний ступінь задоволення. Якщо властивості готельної послуги відрізняються від очікуваних, то споживачі перебувають у незадоволеному стані. Якщо властивості відповідають очікуванням, то споживачі перебувають у стані задоволення. Якщо властивості готельної послуги перевершують очікування, то споживачі мають стан глибокого задоволення або насолоди. Очікування покупців формуються на основі вражень, одержаних від минулих покупок, думки друзів або товаришів по службі, а також маркетингової інформації, відомостей про готельні послуги конкурентів і обіцянки.

Готельні заклади HoReCa повинні уважно ставитися до формування правильного рівня очікувань. Якщо вони сформують занижені очікування щодо готельної послуги, то задовольнять покупців, але не зможуть добитися високого рівня продажів. Завищені очікування щодо готельної послуги можуть розчарувати покупців. Наприклад, мережа готелів "Holiday-Inn" кілька років тому розгорнула кампанію, яка називалася «Ніяких сюрпризів», у ході якої обіцяла позбавити своїх клієнтів всіх проблем, пов'язаних із мешканням та обслуговуванням. Проте клієнти готелів "Holiday-Inn" все ще стикалися з певними проблемами, і оскільки їхні очікування перевищували рівень послуг, що надаються, багато хто з них залишився незадоволеним. Через це "Holiday-Inn" змушена була завершити цю кампанію.

Орієнтовані на споживачів готельні заклади регіону надають їм зручну можливість висловити свої скарги і пропозиції. У готелях можливо, потрібно, встановлювати скриньки для пропозицій, клієнтам, які висиляються, пропонують заповнити картки коментарів. Деякі орієнтовані на покупця готельні заклади можуть надавати в розпорядження споживачів гарячі лінії, за якими вони можуть зателефонувати і отримати інформацію, висловити свої пропозиції або скарги. Подібні системи допомагають готельним закладам не тільки швидко вирішувати проблеми, вони також є джерелом багатьох хороших ідей щодо вдосконалення готельних послуг.

Дослідження показують, що споживачі не задоволені кожною четвертою своєю покупкою, але менше 5% із цих незадоволених споживачів звернуться зі скаргою - більшість із них просто віддають перевагу продукції іншого готельного закладу. І в результаті готельний заклад регіону втрачає своїх споживачів. Готельні заклади регіону повинні спілкуватися зі споживачами готельних послуг, що перестали здійснювати покупки або пішли до

конкурентів, щоб зрозуміти причини цього явища. Вони мають не тільки проводити прощальні інтерв'ю, але й стежити за рівнем втрати споживачів послуги сфери HoReCa в регіоні. Зростаючий рівень втрати споживачів свідчить про те, що готельні заклади не можуть забезпечити своїм споживачам належний рівень послуг.

Стратегія утримання ключових споживачих потоків готельних послуг. Готельні заклади регіону, що сьогодні досягли успіху, роблять усе можливе для збереження своїх споживачів готельних послуг. Конкуренція посилюється, а витрати на залучення нових споживачів зростають. На HoReCa витрати на залучення нових споживачів готельних послугу п'ять разів перевищують витрати на те, щоб задовольнити запити існуючих споживачів. Наступальний маркетинг значно дорожчий, ніж оборонний, оскільки вимагає значних витрат на різні заходи, що мають на меті переманити задоволених споживачів послуги сфери HoReCa у конкурентів. Якщо готельні заклади в регіоні знизять рівень втрати споживачів всього на 5%, вона зможе підвищити прибуток на 25-85%.

Маркетинг взаємостосунків орієнтований на довготривалу співпрацю. Його метою є надання споживачу послуги сфери HoReCa довготривалих цінностей; він вимагає від всіх учасників HoReCa спільних зусиль в галузі маркетингу як єдиної команди, яка повинна обслуговувати споживачів послуги сфери HoReCa в регіоні: він включає встановлення взаємовідносин на багатьох рівнях - економічному, соціальному, технічному і юридичному, результатом яких має стати вища прихильність споживачів до готельних закладів регіон.

Стратегія сфокусованого ремаркетингу використовується коли спостерігається падіння попиту на ринку HoReCa, тому раціональніше буде використання ремаркетингу, форма якого залежить від причин зниження попиту. Діапазон практичних дій може змінюватися від цінової, збутової чи комунікаційної політики до продовження життєвого циклу розвитку ринкових відносин у бізнесі HoReCa за рахунок виходу на новий ринок. Дана стратегія передбачає гнучку політику цін послуги сфери HoReCaв регіоні, модифікацію інструментів комунікативного впливу, диференціація комплексу маркетингу, репозиціонування.

Стратегія індивідуалізованого стимулювального маркетингу передбачає сегментування за споживачами як самостійного ринкового сегмента. Переваги даної стратегії можливість моніторингу запитів ринку HoReCa, формування ідей для створення додаткових конкурентних переваг. На базі цієї стратегії сформуємо перспективні формати розвитку ринку HoReCa на рисунку 3.17.

Нові формати розвитку ринку HoReCa в цей час роблять акцент на просування у каналах комунікації, це збільшить онлайн активність відвідувачів закладів, важливо враховувати особливості закладу, його концепцію, щоб вирізнятися серед конкурентів не менш важливо є метод колаборації через організацію майстер-класів, speak-club, тренінгів. Важливим елементом є вивчення нормативної бази середовища закладів HoReCa це зменшить суттєво штрафні санкції. Також це співпраця з компаніями, фірмами, які займаються постачанням продуктів для ресторанів, готелів, барів, кафе та інших подібних закладів.

Рис. 3.17. Нові перспективні формати ринку HoReCa у воєнний період

3.4 Особливості стратегічного маркетингу HORECA

Стратегічний маркетинг – це процес, що здійснюється підприємством з ринковою орієнтацією з метою досягнення показників, які перевищують середньоринкові, шляхом систематичного проведення політики створення товарів і послуг, що забезпечують споживача товарами більш високої цінності, ніж у конкурентів [Ж.-Ж. Ламбен]

Сучасні *риси стратегічного маркетингу — це глобалізм*; активність; інноваційність; інтегрованість; перевага структурних досліджень ринку; активне використання зв'язків із громадськістю; цільова орієнтація маркетингу на збалансованість, гармонізацію Інтересів підприємства, споживача і суспільства в цілому; партнерство всіх учасників відносин ринкового обміну і некомерційного розподілу суспільних благ.

На рівні багатопродуктового підприємства стратегія маркетингу переважно спрямована на рішення наступних завдань:

1. Досягнення збалансованої диверсифікованості. Це передбачає вибір галузей бізнесу для диверсифікованості; діапазону широти диверсифікованості,

іншими словами, чи буде це вузька диверсифікованість, заснована на декількох галузях, або, навпаки, більш широка в багатьох галузях; глибини диверсифікованості в межах кожної галузі.

2. Підвищення ефективності окремих ділових одиниць на основі використання ефекту диверсифікованості.

3. Використання синергізму діяльності зв'язаних ділових одиниць для підвищення їхньої конкурентоспроможності. Синергетичний ефект забезпечується в умовах, коли підприємство диверсифікується в галузі, зв'язані загальними технологіями, загальними каналами збуту, що обслуговують ті самі сегменти споживачів тощо. У цьому випадку підприємство забезпечує для своїх ділових одиниць додаткові конкурентні переваги в порівнянні з підприємствами, що не диверсифіковані або диверсифіковані в незв'язані загальними відносинами галузі бізнесу.

4. Установлення пріоритетів, концентрація і перерозподіл інвестиційних ресурсів підприємства в найбільш привабливі і перспективні ділові одиниці.

Основні завдання стратегічного маркетингу на цьому рівні наступні:

1. Пристосування маркетингової діяльності до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

2. Розробка і реалізація конкурентних переваг.

Функціональні стратегії маркетингу повинні бути спрямовані на підтримку загальної стратегії маркетингу підприємства і забезпечення конкурентних переваг у межах цільового ринку за окремими елементами маркетингової діяльності (продуктовою політикою, ціновою політикою, політикою розподілу, політикою просування) на рівні функціонального підрозділу маркетингу.

Стратегія маркетингу повинна в максимальному ступені враховувати:

- особливості ринку;
- привабливість галузі й умови конкуренції;
- використовувати сильні сторони діяльності підприємства;
- нейтралізувати слабкі сторони з метою мобілізації його конкурентних можливостей.

Визначаючи місце стратегічного маркетингу у процесі управління фірмою, використаємо рис. 3.18.

Базова ділова стратегія закладу Horeca розробляється на основі корпоративної місії і встановлених цілей. Вона поділяється на функціональні стратегії згідно з переліком служб, які є організаційними складовими закладу Horeca.

Отже, розглядаючи стратегічний маркетинг як складову стратегічного менеджменту, ми виходимо з поняття "функціональна стратегія". Адже саме така стратегія визначає напрям діяльності тієї чи іншої функціональної служби в межах ділової стратегії фірми. Приділяючи належну увагу, функціональній стратегії, фірма має змогу результативно впливати на розмір внеску того чи іншого функціонального підрозділу в ділову стратегію фірми і на обсяг витрат для фінансування цього підрозділу. Оскільки служба маркетингу є складовою організаційної структури фірми, остільки стратегічний маркетинг — важлива

невіддільна частина стратегічного менеджменту закладу Horeca.

Рис. 3.18. Місце стратегічного маркетингу у процесі стратегічного управління закладами Horeca

Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом закладу Horeca (тобто у структурі маркетингового менеджменту) визначається тим, що він охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розроблення маркетингових стратегій (рис. 3.19).

Рис. 3.19 Місце стратегічного маркетингу в процесі маркетингового менеджменту

Роль стратегічного маркетингу полягає, по-перше, у відстеженні еволюції *заданого ринку* і виявленні різних існуючих або потенційних *ринків* або їхніх *сегментів* на основі аналізу потреб, які необхідно задовольнити. А, по-друге, полягає в тому, щоб націлити керівництво підприємства на привабливі економічні можливості, тобто можливості, адаптовані до його ресурсів і ноу-хау, що забезпечують *потенціал для росту і рентабельності.*

Процес стратегічного маркетингу на відміну від оперативного має середньо- і довгострокові горизонти.

Роль стратегічного маркетингу істотно зростає на стадії активного маркетингу. Як відомо, у теорії маркетингу розрізняють три стадії розвитку:

пасивний маркетинг, типовий для економічного середовища, що характеризується наявністю великого потенційного ринку при обмеженій пропозиції, коли виробничі потужності недостатні для задоволення потреб ринку; *організаційний маркетинг,* що робить акцент на концепцію продажів; *активний маркетинг,* ядром маркетингу є задоволення потреб споживачів).

Посиленню ролі стратегічного маркетингу на стадії активного маркетингу сприяють наступні фактори:

- збільшення швидкості поширення технологічного прогресу;
- зрілість ринків і прогресивне насичення потреб базового ринку, що приводить до фрагментації ринку і до стратегій сегментації;
- зросла інтернаціоналізація ринків і зв'язана з цим інтенсифікація конкуренції;
- перевищення пропозиції над попитом на численних ринках;
- нестача ресурсів і прийняття до уваги проблем навколишнього середовища.

3.5 Маркетингове управління портфелем бізнесу HoReCa

Основне завдання стратегічного управління портфелем бізнесу закладу Horeca — оцінити становище і перспективи кожного стратегічного господарського підрозділу у складі портфеля бізнесу фірми.

Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми полягає у визначенні реального ринкового становища стратегічних господарських підрозділів та стратегічних напрямів їх подальшого розвитку.

Маркетингове управління портфелем бізнесу фірми розв'язує такі основні завдання:

-визначення конкурентних позицій стратегічних господарських підрозділів фірми,

-розподілення стратегічних ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами фірми,

визначення напрямів стратегічного розвитку стратегічних господарських підрозділів (від переважного розвитку до виключення зі складу портфеля бізнесу),

- визначення пріоритетів розвитку портфеля бізнесу,
- зменшення стратегічної вразливості портфеля бізнесу фірми,
- досягнення рівноваги між довго- та короткостроковими перспективами розвитку фірми.

Методологічний інструментарій маркетингового управління портфелем бізнесу підприємства включає такі основні моделі (табл. 3.4):

- стратегічну модель М. Портера,
- матрицю Бостонської консультативної групи (матриця росту),
- матрицю "Дженерал Електрик — Мак Кінсі" (матриця привабливості ринку).

Мета застосування усіх цих моделей однакова: визначити конкурентне становище стратегічних господарських підрозділів та стратегії їх розвитку.

Відрізняються ці моделі між собою, по-перше, факторами, які становлять їхню основу, по-друге, методикою визначення становища стратегічних господарських підрозділів фірми та стратегій їх подальшого розвитку.

Таблиця 3.4

Інструментарій маркетингового аналізу портфеля бізнесу закладу Horeca

Методологічний інструментарій	**Фактори, які утворюють основу моделі**	**Стратегічні альтернативи, які пропонують моделі**
Стратегічна модель М Портера	Ринкова частка стратегічних господарських підрозділів Рентабельність стратегічних. господарських підрозділів	Цінове лідерство Диференціація Концентрація
Матриця Бостонської консультативної групи	Відносна ринкова частка стратегічних господарських підрозділів Темпи зростання ринків збуту фірми	Стратегія розвитку Стратегія підтримання конкурентних переваг Стратегія збору уражаю Стратегія елімінації
Матриця Дженерал Електрик — Мак Кінсі	Конкурентоспроможність стратегічних господарських підрозділів Привабливість ринків збуту фірми	Стратегія зростання Стратегія підтримання конкурентних переваг Стратегія збору урожаю Стратегія вибіркового розвитку Пошук ніші Стратегія елімінації

Стратегічна модель Портера

Майкл Портер — видатний американський учений-економіст, професор Гарвардського університету. У своїй моделі стратегічні господарські підрозділи підприємства Портер розташовує у трьох позиціях залежно від співвідношення їх ринкової частки та рентабельності (рис. 3.20).

Стратегічні господарські підрозділи, які займають ліву верхню позицію моделі, охоплюють вузький сегмент ринку і мають на ньому велику рентабельність, оскільки їхні товари спеціалізовані.

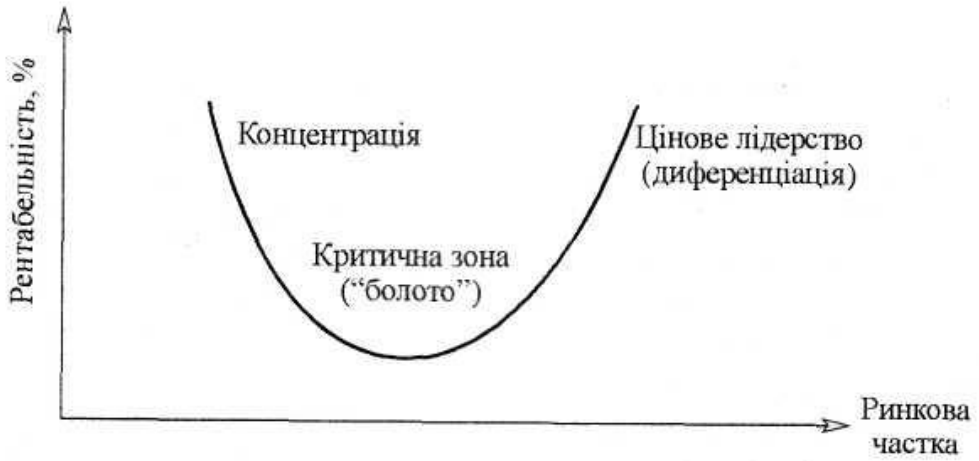


Рис. 3.20. Модель Портера

Стратегічні господарські підрозділи, які займають праву верхню позицію моделі, володіють великою ринковою часткою завдяки низькій ціні або високому рівню диференціації товарів, і тому вони високорентабельні.

Стратегічні господарські підрозділи, які займають середню позицію в моделі, перебувають у небезпечному стані: володіючи середньою ринковою часткою, вони малорентабельні. Небезпечним їхнє становище є тому, що вони не мають конкурентних переваг на ринку, і тому таке становище Портер назвав "болотом".

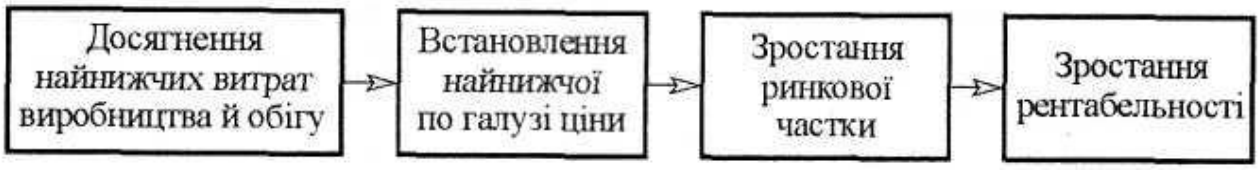
Висновок з моделі Портера: передусім великі стратегічні господарські підрозділи з великою ринковою часткою, з одного боку, та невеликі спеціалізовані господарські підрозділи, з іншого, можуть досягти великого рівня рентабельності. Небезпечною є середня позиція, коли стратегічний підрозділ не має можливостей та засобів для досягнення лідерства на ринку.

Стратегічні рекомендації Портера. Виходячи зі своєї моделі, М. Портер пропонує три різновиди стратегій, які можуть забезпечити стратегічному господарському підрозділу конкурентний успіх на ринку (табл. 3.5):

- лідерство у сфері затрат (стратегія цінового лідерства),
- стратегія диференціації,
- стратегія концентрації (ринкової ніші).

Стратегія цінового лідерства орієнтує підприємство на всебічне зменшення витрат виробництва й обігу для того, щоб досягти найменшого рівня витрат по галузі.

Структура стратегії цінового лідерства має такий вигляд:



Переваги стратегії цінового лідерства:

- підприємства з найменшими витратами одержують прибуток навіть тоді, коли конкуренти потрапили в зону збитків у результаті сильної конкурентної боротьби,

- низькі витрати забезпечують переваги постачальників, оскільки збільшення ціни на матеріально-технічні ресурси найменшою мірою відчуває на собі ціновий лідер,

- низькі ціни виробника забезпечують йому переваги по відношенню до торговельних посередників, які заінтересовані в низькій ціні,

- низькі витрати створюють високі вхідні бар'єри на ринках збуту,

- у разі появи на ринку товарів-замінювачів лідер по витратах має більше можливостей для переорієнтації, ніж конкуренти.

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика стратегій Портера

Стратегія	Шляхи реалізації	Переваги	Недоліки
Цінове лідерство	Економія на масштабах виробництва Спрощення дизайну Підвищення ефективності процесу виробництва	Створюються високі вхідні бар'єри на ринок збуту фірми	Можливість звуження ринку збуту Можливість цінової війни Складність підтримання низьких витрат протягом тривалого часу
Диференціація	Надання товару таких якостей, які відрізнятимуть його від конкурентних товарів та будуть важливими для споживача	Створюється певний високий імідж товару і фірми	Можливість функціональної конкуренції Великі витрати Більш висока ціна на диференційований товар може бути неприйнятною для споживача
Концентрація	Зосередження на одному сегменті Створення іміджу високого професіоналізму	Більше розуміння потреб сегмента Імідж Можливість концентрації зусиль	Можливість скорочення цільового сегмента Можливість видової конкуренції

Ризик стратегії цінового лідерства:

- принципові технологічні зміни можуть зменшити значення даної галузі,
- конкуренти можуть досягти аналогічного рівня витрат,
- концентрація на витратах веде до несвоєчасного реагування на зміни в навколишньому середовищі,
- непередбачене збільшення витрат, наприклад, вартості сировини й енергії, може призвести до зменшення різниці в цінах порівняно з конкурентами.

Стратегія диференціації передбачає досягнення підприємством певних конкурентних переваг у задоволенні певних аспектів потреб споживачів. Термін "диференціація" походить від англійського слова "different", що означає "різний, відмінний, несхожий". Таким чином, застосовуючи стратегію диференціації, підприємство має досягти конкурентних переваг у якості товару, його сервісному обслуговуванні, іміджу або інших сферах. Основна ідея диференціації полягає у тому, що товар закладу Horeca має відрізнятися від товарів конкурентів і бути дещо неповторним з погляду споживача. При цьому ціна й витрати мають другорядне значення і, як правило, відрізняються високим рівнем.

Необхідні умови для реалізації стратегії диференціації: значні дослідження, відповідний дизайн, використання матеріально-технічних ресурсів високої якості, інтенсивна робота зі споживачами.

Переваги стратегії диференціації:

- створюється певний імідж товару і підприємства, що знижує чутливість споживача до ціни;

- прихильність споживачів і неповторність товару створюють високі вхідні бар'єри на ринок збуту;

- прихильність споживачів створює своєрідний захист проти товарів-замінювачів;

-висока ціна дає можливість отримання високого прибутку.

Ризик стратегії диференціації:

- характеристика товару, на якій заснована диференціація, може втратити своє значення у зв'язку зі зміною системи цінностей споживача;

- збільшення ціни і відрив від цінового лідера можуть стати дуже значними;

- виникнення фірм-послідовників, які імітують стратегію диференціації, зменшують її ефект.

Стратегія концентрації передбачає спеціалізацію діяльності підприємства на одному (або небагатьох) сегментах ринку і завоювання на них цінового лідерства або диференціації.

Сегментами ринку (об'єктами концентрації) в стратегії концентрації можуть бути:

- певна група споживачів,
- певний вид товару/послуги,
- певний географічний ринок.

Необхідна умова застосування стратегії концентрації — підприємство мусить обслуговувати обраний сегмент ринку ефективніше, ніж конкуренти, які протистоять на загальному ринку.

Переваги стратеги концентрації:

- її використання не вимагає значних фінансових витрат і великих розмірів підприємства;

- навіть займаючи незначну ринкову частку, підприємство може отримати великі прибутки.

Ризик стратегії концентрації:

- можливість звуження сегмента ринку, на який орієнтується підприємство;

- конкуренти можуть знайти в межах сегмента підсегменти і посилити спеціалізацію,

- різниця в цінах між товарами спеціалізованих підприємств і підприємств, які орієнтуються на загальний ринок, може стати настільки значною, що зменшить переваги спеціалізації.

Таблиця 3.6.

Модель Портера може бути трансформована в матрицю

Стратегічна ціль	Конкурентні переваги	
	Ціна	Диференціація
Уся галузь	Цінове лідерство	Лідерство в диференціації
Один сегмент ринку	Концентрація на ціні	Концентрація на диференціації

Матриця Бостонської консультативної групи (Матриця росту)

В основі матриці лежить таке твердження: "із збільшенням ринкової частки зменшуються питомі витрати виробництва і зростає прибуток у результаті економії на масштабах виробництва". Це твердження випливає з ефекту дослідної кривої.

Ефект дослідної кривої (або кривої досліду) формулюється так: "з кожним подвоєнням обсягів виробництва питомі витрати знижуються на 10— 30%". Уперше цей ефект відкрив американський військовослужбовець у 1926 р. На основі статистичного аналізу він зробив висновок, що витрати на виробництво одиниці продукції знижуються на 20% щоразу за подвоєння обсягів виробництва.

Чим складнішою і наукомісткішою є продукція, тим вищий ефект.

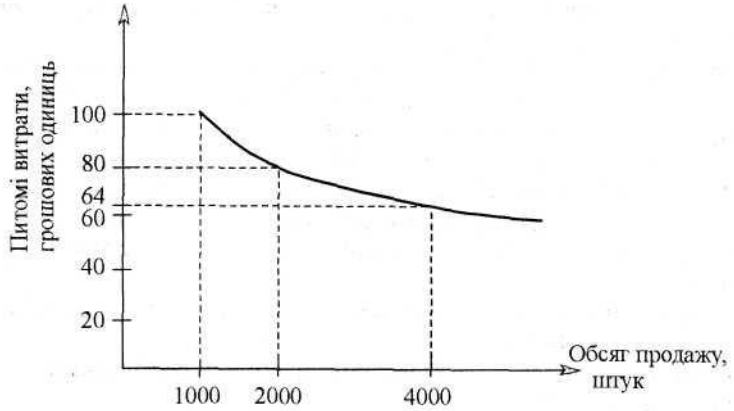


Рис. 3.21. Ефект дослідної кривої

Рисунок 3.21 ілюструє дію ефекту дослідної кривої у разі зниження питомих витрат на 20%: якщо загальні витрати виробництва й обігу дорівнюють 100 грошовим одиницям за обсягу виробництва 1000 штук, то за подвоєння обсягу виробництва (2000 штук) питомі витрати зменшаться на 20% і становитимуть 80 грош. одиниць. За наступного подвоєння обсягу виробництва (4000 штук) питомі витрати дорівнюватимуть 64 грошовим одиницям (80 одиниць зменшилися на 20%) і т.д. На зниження витрат впливають такі фактори:

- у разі збільшення обсягу збуту знижується частка постійних витрат у собівартості виробу,
- повторення процесу праці веде до економії живої праці,
- постачальники надають певні знижки під час закупівлі великих партій сировини та матеріально-технічних ресурсів,
- можливість застосування прогресивних технологій.

Ефект дослідної кривої, таким чином, виявляється в економії на обсягах виробництва.

Але не слід перебільшувати значення такої економії:

- по-перше, реалізація потенційної можливості економії залежить від ефективності менеджменту підприємства,
- по-друге, зниження витрат не завжди забезпечує переваги відносно

конкурентів, особливо це стосується престижних товарів, які мають низьку еластичність попиту.

Етапи побудови матриці Бостонської консультативної групи.

1. На основі стратегічного аналізу визначаємо діапазон зміни розміру ринків збуту підприємства (рис. 3.22). Наприклад, якщо прогноз розвитку ринків збуту установив, що максимальне зростання ринків збуту підприємства становить 30%, а максимальне зменшення -10%, то діапазон зміни розміру ринків збуту перебуває в межах від -10% до 30%. Цей діапазон ми відкладаємо на вертикальній лінії матриці.

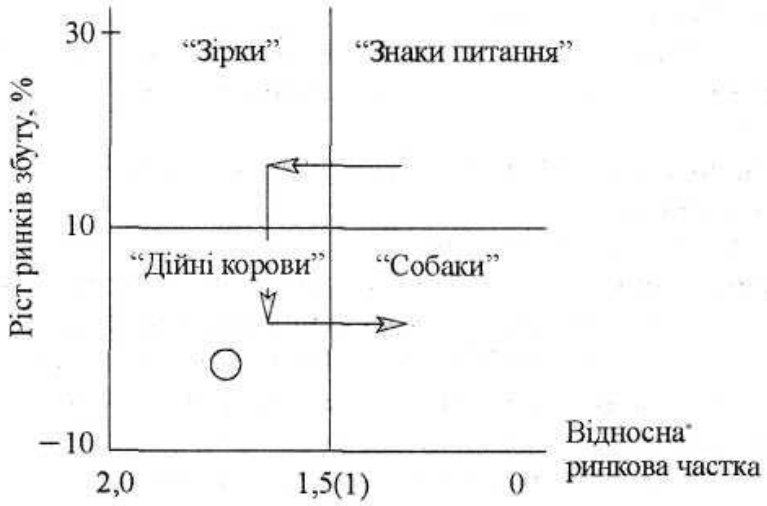


Рис. 3.22. Матриця Бостонської консультативної групи (стрілки вказують напрямок розвитку успішних СГП)

2. На горизонтальній лінії матриці відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських підрозділів підприємства (в напрямку від найбільшого до найменшого).

3. Поле матриці, яке ми отримали, необхідно розділити на чотири квадранти.

Горизонтальна лінія розділу для матриці проходить через середнє для підприємства в цілому значення зміни росту ринку. У нашому прикладі за діапазону від -10 до 30% середнє значення дорівнює 10% $(\frac{-10+30}{2}=10)$

Вертикальна лінія розподілу поля матриці проходить через те значення відносної ринкової частки, за якого починає діяти ефект дослідної кривої. Якщо, наприклад, вертикальна лінія розподілу проходить через значення 1,5, то це означає, що переваги, пов'язані з економією питомих витрат, починають виявлятися тоді, коли ринкова частка підприємства перевищує ринкову частку найбільшого конкурента в 1,5 рази.

Існує й інший підхід до проведення вертикальної лінії розподілу поля матриці: вона проходить через значення відносної ринкової частки, яке дорівнює одиниці.

4. Кожний стратегічний господарський підрозділ розміщуємо на полі матриці відповідно до значення його відносної ринкової частки та темпу росту його ринку збуту.

Позицію кожного СГП у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого відповідає питомій вазі обсягу продажу певного СГП у загальному обсязі продажу підприємства.

Згідно з положенням у матриці виділяють чотири основні види стратегічних господарських підрозділів підприємства:

- зірки,
- знаки питання (або "важкі діти", "дикі кішки"),
- дійні корови,
- собаки (або "кульгаві качки").

"Знаки питання" — це ті СГП, які діють на швидкозростаючому ринку збуту, але не мають на ньому конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика). Як правило, ці СГП виробляють товари, які перебувають на початковій стадії життєвого циклу і тому вимагають великих фінансових витрат. Найважливіше питання, яке необхідно вирішити щодо "знаків питання", — чи є можливість у підприємства збільшити їхню ринкову частку. На основі аналізу сильних і слабких позицій підприємства маркетолог шукає можливість надбання конкурентних переваг "знаками питання". Якщо такої можливості немає, то необхідно виключити "знак питання" зі складу портфеля бізнесу підприємства, оскільки великі фінансові витрати не увінчаються ринковим успіхом. *Маркетингові стратегії щодо "знаків питання ":*

- інтенсифікація зусиль — вкладання коштів у розвиток СГП,
- виключення СГП зі складу портфеля бізнесу підприємства.

"Зірки" — це ті СГП підприємства, які є ринковими лідерами. Вони приносять підприємству певний прибуток, але потребують ще більших капіталовкладень. Підприємство може і не мати "зірок" у складі свого портфеля бізнесу. Якщо ріст ринку уповільнюється, "зірка" перетворюється у "дійну корову".

Основна *маркетингова стратегія щодо "зірок"* — стратегія підтримання конкурентних переваг.

"Дійні корови" — такі СГП підприємства, товари яких досягли фази зрілості і приносять великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні (оскільки ринок звужується, а не зростає). "Дійна корова" може утворитися із "зірки", якщо ринок її збуту звужується, але підприємство не втрачає конкурентних переваг. Висока ринкова частка "дійної корови" є причиною переваг підприємства у сфері витрат, за рахунок великих прибутків цих підрозділів здійснюється фінансування "зірок" та "знаків питання". Чим більше у підприємства "дійних корів" у складі портфеля бізнесу, тим кращі у нього фінансові можливості. Але якщо підприємство почне втрачати конкурентні переваги на ринку "дійних корів", постане необхідність вкладати великі кошти в зміцнення їхніх ринкових позицій, інакше така "дійна корова" може перетворитися в "собаку".

Маркетингові стратегічні альтернативи щодо "дійних корів":

- підтримання існуючого стану,
- стратегія "збору урожаю",

"Собаки" —такі СГП підприємства, товари яких перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика). Вони приносять незначний прибуток підприємству, який рекомендується інвестувати в розвиток "знаків питання" або підтримання "зірок". Якщо "собака" потрапляє в зону збитків, необхідно вирахувати її зі складу портфеля бізнесу підприємства.

Маркетингові стратегічні альтернативи щодо "собак ":

- стратегія "збору урожаю";
- стратегія елімінації (виключення);
- стратегія розвитку (дуже рідко, якщо ринок має перспективу до збільшення).

Згідно з матрицею Бостонської консультативної групи, виділяють чотири основні різновиди маркетингових стратегій (табл. 3.7):

- стратегія розвитку,
- стратегія підтримання конкурентних переваг,
- стратегія "збору урожаю",
- стратегія елімінації.

Таблиця 3.7

Маркетингові стратегії згідно з матрицею Бостонської консультативної групи

Стратегія	**Обсяг необхідних інвестицій**	**Сутність**	**Застосовується для:**
Інтенсифікація зусиль (BUILD)	Найбільший	Вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки стратегічного господарського підрозділу	Перспективних "знаків питання" Перспективних "собак"
Підтримання конкурентних переваг (HOLD)	Великий	Вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової частки стратегічного господарського підрозділу	"Зірок" Сильних "дійних корів"
Збір урожаю (HARVEST)	Незначний	Зменшення маркетингових зусиль	Слабких "дійних корів" Неперспективних “знаків питання" "Собак"
Елімінація (DIVEST)	Нульовий	Виключення стратегічного господарського підрозділу зі складу портфеля бізнесу фірми	Неперспективних "знаків питання", "собак"

Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль (BUILD) — полягає у виділенні фінансових коштів для певного СГП підприємства для інтенсифікації

маркетингових зусиль з метою підвищення його ринкової частки. Використовується для перспективних "знаків питання", "собак".

Стратегія підтримання конкурентних переваг (HOLD) — полягає у відстоюванні СГП своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки. Передбачає вкладання певних коштів, але менших, ніж у попередній стратегії. Використовується для: "зірок", "дійних корів".

Стратегія "збору урожаю" (HARVEST) — передбачає зменшення маркетингових зусиль стосовно слабких стратегічних господарських підрозділів підприємства, які втрачають свої ринкові позиції і не мають можливості їх поновити, але ще можуть приносити певні прибутки протягом деякого часу.

Використовується для:

-слабких "дійних корів", які втрачають ринкову частку і потребують надто великих капіталовкладень для її відстоювання,

-"знаків питання", які не можуть перейти в "зірку",

-"собак".

Стратегія елімінації (DIVEST) — полягає у виключенні СГП зі складу портфеля бізнесу фірми. Застосовується для тих СГП, які втратили свої ринкові позиції і потрапили (або мають перспективу потрапити) в зону збитків.

Використовується для:

-"собак",

-"знаків питання".

Стратегічні господарські підрозділи підприємства у своєму розвитку проходять певні стадії життєвого циклу і змінюють поступово своє положення в матриці Бостонської консультативної групи: "знак питання" перетворюється в "зірку" (у разі надбання певних конкурентних переваг), "зірка" перетворюється поступово в "дійну корову" (у разі зменшення її ринку збуту) і, нарешті, "дійна корова" перетворюється в "собаку" (у разі втрачання конкурентних переваг). Ось чому стратегічне положення СГП підприємства необхідно розглядати в динаміці. Якщо прогнозний розвиток СГП неприйнятний для підприємства або не приносить очікуваних результатів, то потрібно змінювати його стратегію згідно з рекомендаціями матриці Бостонської консультативної групи.

Характеристики стратегічного положення СГП і їх можливих стратегічних альтернатив наведені у табл. 3.8.

Значення і переваги матриці Бостонської консультативної групи:

-матриця дає змогу порівняти конкурентні позиції СГП у складі портфеля бізнесу підприємства;

-вона дає змогу раціонально розподіляти ті фінансові ресурси, які має підприємство (первинне призначення цієї матриці полягало у визначенні потреб і напрямів фінансування диверсифікованих підприємств);

-матриця дає можливість визначення стратегій подальшого розвитку СГП підприємства;

-їй властива певна простота використання: визначення ринкової частки і темпів росту ринку не потребують надто великих зусиль.

Таблиця 3.8

Стратегічне положення і стратегічні альтернативи СГП фірми відповідно до матриці Бостонської консультативної групи

Темпи росту ринку збуту	**Відносна ринкова частка**	
	Висока	**Низька**
Високі	"ЗІРКИ" Ринкові лідери Перспективний ринок збуту Приносять прибутки Потребують значних інвестицій *Стратегічні альтернативи:* Підтримання досягнутих позицій	"ЗНАКИ ПИТАННЯ" Перспективний ринок збуту Невеликі прибутки Незначна ринкова частка Потребують значних інвестицій *Стратегічні альтернативи:* Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль Стратегія "збору урожаю" Стратегія елімінації
Низькі	"ДІЙНІ КОРОВИ" Високі прибутки Невеликі потреби в інвестуванні Ринок збуту зменшується *Стратегічні альтернативи:* Підтримання конкурентних переваг Стратегія "збору урожаю"	"СОБАКИ" Неперспективний ринок збуту Низькі прибутки Низька конкурентоспроможність Слабкі ринкові позиції *Стратегічні альтернативи:* Елімінація Стратегія розвитку

Недоліки матриці Бостонської консультативної групи:

1) матриця враховує лише два фактори — ринкову частку і темп росту ринку, інші важливі фактори, які можуть впливати на стратегічний стан і розвиток підприємства (якість товарів, витрати на маркетинг, інтенсивність інвестицій тощо), залишаються поза увагою,

2) матриця пропонує кілька стратегічних альтернатив щодо кожної своєї частини, і неправильний вибір стратегії може призвести до негативних наслідків.

Розглянемо негативні наслідки, які можуть виникнути в результаті подвійності стратегій, стосовно стратегічних зон господарювання підприємства:

-щодо "дійних корів": незначне вкладання коштів у їх розвиток (стратегія "збору урожаю") може призвести до погіршення їхніх ринкових позицій; надто велике їх фінансування (стратегія розвитку) може спричинити відволікання інвестицій від швидкозростаючого бізнесу ("зірок" або "знаків питання"),

- стосовно "зірок": надто велика увага до них може призвести до того, що підприємство приділятиме незначну увагу іншим перспективним видам діяльності, що спричинить їх занепад,

щодо "знаків питання": підприємство може здійснювати стратегію їх розвитку, а ринок може непередбачено зменшитися, внаслідок чого будуть марно втрачені і кошти, і час,

-стосовно "собак": застосовуючи стратегію їх розвитку, можна поліпшити їхні ринкові позиції, але можна і марно витратити зусилля.

Матриця "МАК КІНСІ — ДЖЕНЕРАЛ ЕЛЕКТРИК" (Матриця привабливості ринку)

Ця матриця була розроблена у 1970-х роках консультативною фірмою "Мак Кінсі" для компанії "Дженерал Електрик" і тому має подвійну назву "Мак Кінсі —Дженерал Електрик". Вона відзначається більшою складністю, ніж матриця Бостонської консультативної групи. Основою матриці є два фактори — привабливість ринку і конкурентоспроможність стратегічного підрозділу.

Показники, які відтворюють сутність привабливості ринку і конкурентоспроможності СГП, відтворені в табл. 3.9.

Етапи побудови матриці:

1. Формуються показники за факторами "привабливість ринку" та "конкурентоспроможність" залежно від специфіки певного СП підприємства.

Таблиця 3.9

Показники, які відтворюють сутність факторів "привабливість ринку" і "конкурентоспроможність" (при побудові матриці "Мак Кінсі — Дженерал Електрик")

Фактор	
Привабливість ринку	**Конкурентоспроможність СП**
Показники	**Показники**
1. Місткість ринку ♦ національне виробництво ♦ сальдо експорту-імпорту 2. Темпи зростання ринку 3. Рентабельність 4. Рівень конкуренції ♦ кількість конкурентів ♦ концентрація конкурентів ♦ ринкова частка найбільших конкурентів 5. Розмір необхідних інвестицій 6. Ризик ринку 7. Наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів 8. Державне регулювання ринку	1. Якість товару 2. Абсолютна ринкова частка 3. Відносна ринкова частка 4. Привабливість асортименту 5. Ефективність каналів збуту 6. Ефективність рекламної діяльності 7. Рівень ціни 8. Фінансові ресурси 9. Виробничі можливості

2. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначаються коефіцієнти вагомості.

Присвоюючи коефіцієнти вагомості, ми приймаємо вагу фактора за одиницю (1,00), і коефіцієнт вагомості кожного показника в межах цього фактора визначаємо, виходячи з його питомої ваги у цьому факторі (тобто на основі того впливу, який здійснює певний показник на розмір фактора). Коефіцієнти вагомості змінюються від 0,01 до 0,99.

Існує також практика визначення вагомості показників не у коефіцієнтах, а у відсотках: вага фактора приймається за 100%, а вага показника визначається згідно з його питомою вагою також у відсотках.

3. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг.

Ранг встановлюється виходячи із діапазону від одного до п'яти (або від одного до десяти). Він характеризує стан показника на рівні підприємства. Найнижчим вважається ранг " 1", найвищим — "5" або " 10".

4. За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг:

$$O_{ij} = K_{ij} \cdot P_{ij},$$

де O_{ij}.— загальна оцінка і-показника j-фактора,

K_{ij}..— коефіцієнт вагомості і-показника j-фактора,

P_{ij} — ранг і-показника j-фактора.

5. Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином ми одержуємо загальну оцінку за фактором:

$$O_j = \sum_{i=1}^{n} O_{ij},$$

де O_j. — загальна оцінка j-фактора,

n — кількість показників у межах j-фактора.

6. Будуємо поле матриці:

- на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності в межах від "5" до "1" за діапазону рангу від "1" до "5", або в межах від "10" до "1" (за відповідного діапазону рангу),
- на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку в межах від "1" до "5" (або до "10").

7. Поле матриці розділяємо на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67 (у разі зміни рангу від "1"до"5").

8. Положення кожного стратегічного господарського підрозділу в матриці визначаємо, відкладаючи його узагальнювальну оцінку за факторами конкурентоспроможності і привабливості ринку.

9. Положення кожного СГП показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку нашого підприємства.

10.Для кожного стратегічного господарського підрозділу формується маркетингова стратегія.

Розглянемо частково матрицю, яку побудувала консультативна фірма "Мак Кінсі" для компанії "Дженерал Електрик".

У складі "Дженерал Електрик" було виділено 49 стратегічних господарських підрозділів. У нашому прикладі ми розглянемо визначення місця гідравлічного електрообладнання в матриці.

На першому етапі були визначені показники факторів "привабливість ринку" та "конкурентоспроможність" стосовно гідравлічного електро-обладнання.

Показники привабливості ринку гідравлічного електрообладнання: місткість ринку, річний темп росту ринку, прибутковість, рівень конкуренції, технологічна укомплектованість, схильність до інфляції, енергетична укомплектованість, схильність до змін навколишнього середовища.

Показники конкурентоспроможності гідравлічного електрообладнання: ринкова частка фірми, темп зростання ринкової частки, якість товару, імідж товарної марки, ефективність системи товарного руху, ефективність реклами, виробничі можливості, виробнича ефективність, загальні витрати, матеріально-технічне забезпечення, науково-дослідницьке забезпечення, кадрове забезпечення.

На наступних етапах були визначені коефіцієнти вагомості та ранг кожного показника в межах відповідного фактора. Ранг був присвоєний у межах від "1" до "5".

Потім множенням коефіцієнта вагомості на ранг визначили загальну оцінку за кожним показником і за кожним фактором.

Результати розрахунків представлені в табл. 3.10.

Наступний етап передбачає побудову поля матриці:

- на вертикальній лінії відкладаємо привабливість ринку в діапазоні від "1" до "5",
- на горизонтальній лінії відкладаємо конкурентоспроможність в межах від "5" до " 1",
- поле матриці розділяємо на 9 квадратів (рис. 3.23).

Для того щоб показати положення СГП гідравлічного електрообладнання в матриці, ми відкладаємо узагальнену оцінку за факторами "привабливість ринку" та "конкурентоспроможність" (відповідно 3,7 і 3,4 — із табл. 3.9) на відповідних лініях матриці.

Положення СГП гідравлічного електрообладнання в матриці показуємо у вигляді кола, розмір (діаметр) якого адекватний розміру (місткості) ринку гідравлічного електро-обладнання. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку компанії "Дженерал Електрик": на ринку гідравлічного електрообладнання вона становить 14%.

Аналогічно були визначені положення всіх інших СГП "Дженерал Електрик" у матриці (гнучкі діафрагми, радіолампи, з'єднувальне, аерокосмічне, паливне електрообладнання та ін.).

Види маркетингових стратегій за матрицею "Мак Кінсі". Під час формування стратегій поле матриці розділяється на три зони (рис. 3.23).

Перша стратегічна зона охоплює квадрати 1, 2, 3 — зона росту:

-квадрат 1 включає СГП, які діють на дуже перспективному **ринку** і мають на ньому сильні конкурентні позиції;

-квадрат 2 включає ті СГП, які мають також сильні конкурентні позиції, але діють на ринку середньої привабливості;

-квадрат 3 включає середні за конкурентним станом СГП, які діють на привабливому ринку.

Таблиця 3.9

Визначення показників, необхідних для побудови матриці "МакКінсі" щодо закладу діяльності HoReCa

Показники	**Коефіцієнт вагомості**	**Ранг**	**Загальна оцінка**
За фактором "привабливість ринку"			
Місткість ринку	0,20	4	**0,80**
Річний темп росту ринку	0,20	5	1,00
Прибутковість	0,15	4	0,60
Рівень конкуренції	0,15	2	0,30
Технологічна устаткованість	0,15	4	0,60
Схильність до інфляції	0,05	3	0,15
Енергетична устаткованість	0,05	2	0.10
Схильність до змін навколишнього середовища	0,05	3	0,15
Усього	1,00	X	3,7
За фактором "конкурентоспроможність"			
Ринкова частка	0,10	**4**	0,40
Темп зростання ринкової частки	0,15	**2**	0,30
Якість товару/послуги	0,10	**4**	0,40
Престижність товарної марки	0,10	5	0,50
Ефективність системи товарного руху	0,05	4	0,20
Ефективність реклами	0,05	3	0,15
Виробничі можливості	0,05	3	0,15
Виробнича ефективність	0,05	2	0,10
Сукупні витрати	0,15	•3	**0,45**
Матеріально-технічна забезпеченість	**0,05**	5	0,25
Науково-дослідна забезпеченість	**0,10**	, 3	**0,30**
Кадрова забезпеченість	0,05	4	**0,20**
Усього	1,00		3,4

Для першої зони рекомендується стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва.

Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадрати 4, 5, 6:

- квадрат 4 включає СГП великої конкурентоспроможності, які діють на малопривабливому ринку;
- квадрат 5 включає середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту стратегічні господарські підрозділи підприємства;

- квадрат 6 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на високопривабливому ринку збуту.

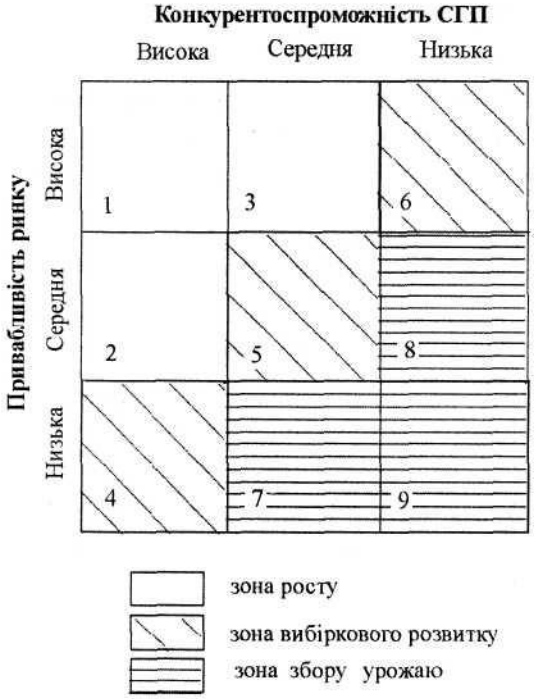


Рис. 3.23. Виділення стратегічних зон у матриці "Мак Кінсі"

Для другої стратегічної зони рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу цих СГП до першої зони.

Третя стратегічна зона (зона збору урожаю) охоплює квадрати 7, 8, 9:

- квадрат 7 включає середні за рівнем конкурентоспроможності СГП, які діють на непривабливому ринку збуту,
- квадрат 8 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на ринку середньої привабливості,
- квадрат 9 включає неконкурентоспроможні СГП на непривабливому ринку збуту.

Для третьої зони рекомендується стратегія збору врожаю — після використання останніх можливостей СГП необхідно перейти до їх ліквідації.

Характеристика стратегічних зон надана в табл. 3.10.

Переваги матриці "Мак Кінсі — Дженерал Електрик":

-порівняно з матрицею Бостонської консультативної групи являє собою більш детальний метод стратегічного аналізу;

-дає змогу визначити стратегічний стан стратегічних господарських підрозділів підприємства;

-пропонує стратегічні альтернативи розвитку СГП підприємства;

вказує напрями пріоритетного інвестування портфеля бізнесу підприємства.

Таблиця 3.10

Характеристика і маркетингові альтернативи стратегічних зон за матрицею "Мак Кінсі"

Зона	**Маркетингова характеристика зони**	**Стратегічна альтернатива**
Зона росту	Перспективний ринок збуту Сильні конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів	Стратегія розвитку *Стратегія підтримання конкурентних позицій*
Зона вибіркового розвитку	Середні або діаметрально протилежні показники привабливості ринку та конкурентоспроможності стратегічних господарських підрозділів	Спеціалізація на перспективних сегментах Спеціалізація на сильних сторонах фірми та їх розвиток Вибіркове вкладання інвестицій (з урахуванням рентабельності та ризику) Елімінація
Зона збору урожаю	Неперспективні ринки збуту Слабкі конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів	Пошук ніші Мінімальні інвестиції Елімінація

Таблиця 3.11.

Види маркетингових стратегій за матрицею "Мак Кінсі"

Привабливість ринку	**Конкурентоспроможність СГП**		
	Висока	***Середня***	**Низька**
Висока	**Стратегія захисту позицій:** концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, великі інвестиції, розширення виробництва	**Стратегія розвитку:** посилення слабких позицій, пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції, визначення конкурентних переваг	**Стратегія вибіркового розвитку:** спеціалізація на обмежених перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій, елімінація
Середня	**Стратегія розвитку:** інвестування найприбутковіших сегментів, підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	**Стратегія вибіркового розвитку:** пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий	**Стратегія збору урожаю:** пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, зменшення інвестування
Низька	**Стратегія вибіркового розвитку:** захист ринкової частки,	**Стратегія збору урожаю:** короткострокові перспективи,	**Стратегія елімінації:** припинення інвестування,

	концентрація на привабливих сегментах, короткострокові перспективи	мінімальні вкладання	виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків

Недоліки матриці Мак Кінсі:

-визначення факторів конкурентоспроможності СГП і привабливості ринку потребує збору й аналізу великої кількості показників;

-побудова моделі залежить від значення коефіцієнта вагомості і рангу, які визначаються методом експертних оцінок, тому можлива різна оцінка СГП з позицій різних спеціалістів (вплив суб'єктивного фактора);

-іноді важко визначити стратегію для тих СГП, які перебувають всередині моделі (тобто охоплюють 4,5,6 квадрати).

3.6 Маркетингові конкурентні стратегії

Маркетингові конкурентні стратегії виділяють за різними ознаками (табл. 3.12).

Виділяють маркетингові конкурентні стратегії залежно від конкурентних позицій фірми та її можливостей щодо поліпшення цих позицій.

Таблиця 3.12

Класифікація маркетингових конкурентних стратегій

Автор класифікації	**Класифікаційні ознаки**	**Різновиди маркетингових конкурентних стратегій**
А. Літл	Конкурентні позиції фірми та її можливості щодо їх поліпшення	*Стратегії лідерів*
		Стратегії фірм із сильною позицією
		Стратегії фірм, які займають сприятливу позицію
		Стратегії фірм, які займають задовільну позицію
		Стратегії фірм, які займають незадовільну позицію
М. Портер	Конкурентна перевага фірми на ринку	Стратегія цінового лідерства
		Стратегія диференціації
		Стратегія концентрації
Ф. Котлер	Конкурентні позиції фірми та її маркетингові спрямування	Стратегії ринкового лідера
		Стратегії челенджера
		Стратегії послідовника
		Стратегії нішера

А. Літл називає п'ять основних різновидів конкурентних позицій фірми на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та слабка позиція (табл. 3.13).

Лідируюча (домінуюча) позиція — означає сильні конкурентні позиції фірми, її великі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та спроможність впливати на ринкову діяльність інших фірм.

Таблиця 3.13

Різновиди конкурентних позицій фірми (за А. Літлом)

Конкурента позиція фірми	**Характеристика позиції**
Лідируюча (домінуюча) позиція	*Сильні ринкові позиції*
	Здійснює основний вплив на ринок збуту
	Можливість незалежного вибору стратегічних напрямів розвитку
Сильна позиція	Стійка ринкова позиція
	Спроможність адаптувати незалежну стратегію без погіршення своїх позицій
	Низька вразливість від конкурентних протидій
	Необхідність враховувати дії лідера
Сприятлива позиція	Специфічна конкурентна перевага (наприклад, стратегія ринкової Ніші)
	Значні можливості для поліпшення ринкових позицій
Задовільна позиція	Сприятливі ринкові можливості
	Невеликі можливості фірми щодо поліпшення своїх середніх ринкових позицій
	Конкурентна вразливість
Незадовільна позиція	Значна конкурентна вразливість
	Відсутність можливостей щодо поліпшення ринкової позиції

Сильна позиція дає змогу фірмі здійснювати незалежну ринкову діяльність, **не** ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Вона означає спроможність фірми формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій фірми-лідера.

Сприятлива позиція означає, що фірма має певну конкурентну перевагу, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Найчастіше таку позицію займають фірми, які використовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція передбачає, що фірма займає ринкові позиції вищі від середнього рівня і має можливості для їх поліпшення.

Задовільна позиція передбачає, що фірма має сприятливі можливості для продовження діяльності на певному ринку збуту, але її можливості щодо підтримання і поліпшення своїх ринкових позицій перебувають на рівні нижчому від середнього, і тому фірма-лідер за бажання може зруйнувати її позиції.

Незадовільна позиція означає незадовільний конкурентний стан фірми та відсутність можливостей щодо його поліпшення.

Незадовільна позиція характеризує слабкий ринковий стан фірми, наявність конкурентної вразливості і відсутність у фірми можливостей щодо поліпшення існуючого становища.

М. Портер класифікує конкурентні стратегії фірми за ознакою конкурентної переваги, яка дає змогу фірмі досягти успіху в конкурентній боротьбі. За М. Портером, основні різновиди конкурентних стратегій фірми такі:

1) стратегія цінового лідерства,
2) стратегія диференціації,
3) стратегія концентрації.

Підхід Ф. Котлера до розподілення маркетингових конкурентних стратегій фірми передбачає розгляд фірми з точки зору її конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Маркетингові конкурентні стратегії відтворюють взаємозв'язки, дії і протидії конкурентних на ринку фірм.

Згідно з таким підходом Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій:

1) маркетингові стратегії ринкового лідера,
2) маркетингові стратегії челенджера,
3) маркетингові стратегії послідовника,
4) маркетингові стратегії нішера.

Ринкові лідери — це ті фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту.

Челенджери — це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки.

Послідовники — це успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки.

Нішери — це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші).

Якщо місткість певного ринку збуту прийняти за 100%, питома вага лідерів, челенджерів, послідовників та нішерів розподілиться таким чином (рис. 3.23):

- ринкові лідери займають 40% ринку,
- челенджери — 30%,
- послідовники — 20%,
- нішери — 10%.

Маркетингові стратегії ринкового лідера

Ринковим лідером є фірма, яка охоплює найбільшу ринкову частку. Ринковий лідер визначає зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної і збутової діяльності. Таким чином, він є законодавцем маркетингового комплексу на певному ринку.

Ринковий лідер існує в кожній галузі, в кожній сфері бізнесу, на кожному товарному і територіальному ринку.

Світовими ринковими лідерами є:

"Кодак" — на ринку фотографій,

"Проктер енд Гембл" — на ринку санітарно-гігієнічних товарів,

"Жилетт" — на ринку засобів для гоління,

"Дженерал Моторе" — на ринку автомобілів,

"Кока-Кола" — на ринку легких напоїв,

"Мак Доналдс" — на ринку кафе швидкого обслуговування,

"Ксерокс" — на ринку копіювальної техніки,

"Катерпіллар" — на ринку землеобробної техніки.

Бути ринковим лідером — це і вигідно, і ризиковано водночас. Вигідність полягає у тому, що ринковий лідер має тверді ринкові позиції, певний високий

імідж та можливості впливати на маркетингову діяльність даного ринку в цілому. Тобто ринковий лідер є одночасно і маркетинговим лідером.

Ризик ринкового лідера полягає в тому, що, по-перше, на ринку завжди є фірми-челенджери, які намагаються посунути лідера з його місця на ринку, по-друге, на ринку завжди існують фірми-послідовники, які застосовують стратегію імітації і можуть пошкодити імідж лідера.

Для того щоб утримати першість, ринковий лідер за існуючої місткості ринку повинен діяти у трьох напрямах:

1) шукати шляхи розширення місткості ринку,
2) захищати свої ринкові позиції,
3) намагатися збільшити свою ринкову частку.

Ці три напрями є основою стратегічної діяльності ринкового лідера. Звідси випливають три основні різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера:

- стратегія розширення місткості ринку,
- стратегія захисту позицій,
- стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

Стратегія розширення місткості ринку може бути реалізована трьома засобами:

- пошук нових споживачів,
- пошук нових потреб,
- збільшення обсягів споживання товарів фірми.

Пошук нових споживачів заснований на положенні, що кожен товар має своїх потенційних споживачів, які або не знають про його існування, або їх не влаштовують деякі його параметри. Класичним прикладом пошуку нових споживачів є діяльність фірми "Джонсон і Джонсон" щодо залучення до дитячого шампуню членів усієї родини.

Пошук нових потреб орієнтує фірму на виявлення нових сфер та засобів застосування свого товару. Прикладом вдалого застосування стратегії розширення місткості ринку через виявлення нових сфер використання товару є діяльність фірми IBM — світового лідера на ринку комп'ютерів. Як відомо, фірма IBM відзначається тим, що однією з перших почала застосовувати концепцію маркетингу, тобто орієнтуватися на потреби споживачів. У 1940-х роках IBM випустила один із своїх перших комп'ютерів, який призначався для наукових цілей. Взагалі фірма IBM вийшла в комп'ютерний бізнес завдяки інтересу її засновника Томаса Уотсона до астрономії. І перші комп'ютери IBM використовувалися для розрахунків колишніх, тогочасних і майбутніх фаз Місяця. Але несподівано IBM помітила інтерес до комп'ютерів з боку комерційних підприємств, які намагалися їх використовувати для підрахунків фонду заробітної плати. IBM негайно зреагувала на цей попит, хоч це і суперечило її попереднім уявленням про використання комп'ютера. І за чотири наступні роки IBM стала лідером на ринку комп'ютерів.

Цей приклад, як і багато Інших, свідчить про необхідність вивчати методи і шляхи використання товару споживачами, оскільки дослідження стверджують, шо більшість товарів знайшли нову сферу використання саме завдяки ініціативі споживача.

Але засновувати стратегічну діяльність тільки на своєчасній реакції на потреби споживача недостатньо. Маркетинг стверджує, що необхідно упереджувати появу потреб споживача, тобто ретельно вивчати споживача і пропонувати йому нові сфери використання товару. У цьому аспекті прикладом є діяльність фірми "Дюпон" — винахідника нейлону — з поширенням сфер його використання.

Пошук нових споживачів і нових потреб стратегії розширення місткості ринку є відтворенням стратегії розвитку ринку як різновиду стратегії інтенсивного росту.

Збільшення обсягів споживання товару споживачами реалізується шляхом активної рекламної діяльності, коли реклама спонукає до збільшення обсягів та частоти використання товару. Так, у рекламі нам пропонують одночасне споживання двох подушечок жувальної гумки "Орбіт", або одночасне використання шести приманок для тарганів.

Французька фірма "Мішелін", лідер на ринку автопокришок, спонукає власників автомобілів до збільшення їзди на автомобілях, що, безумовно, призводить до необхідності частіше змінювати автопокришки. З цією метою "Мішелін" випускає дорожні карти, в яких є опис цікавих місць, які слід відвідати. Також фірма розробила систему ранжування французьких ресторанів за трьохзірковою ознакою, причому най престиж ніш і ресторани опинилися на півдні Франції, тоді як більшість працюючого населення зосереджена на півночі.

Збільшення обсягів споживання є реалізацією стратегії глибокого проникнення на ринок як різновиду стратегії інтенсивного росту.

Таблиця 3.14

Різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера

Основна стратегія	**Стратегічні альтернативи**
Стратегія збільшення місткості ринку	*Залучення нових споживачів до товару фірми*
	Пошук нових потреб, які можна задовольнити товаром фірми
	Збільшення обсягів споживання товару споживачами
Підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку	Поліпшення якості товару
	Модифікація товару
	Диверсифікація
	Завоювання цінового лідерства
	Активізація рекламної діяльності
	Активізація збутової діяльності
	Посилення інноваційного процесу
	Інтеграція
Захист ринкових позицій	Позиційний захист
	Фланговий захист
	Випереджувальний захист
	Мобільний захист
	Контрнаступ
	Стиснений захист

Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості

ринку — ще один стратегічний напрям діяльності ринкового лідера.

Як ілюструє модель М. Портера (рис. 3.24), ріст ринкової частки — це той фактор, який впливає на зростання прибутковості фірми. Але збільшення ринкової частки позитивно впливає на прибутковість лише в тому разі, якщо воно засноване на стратегії цінового лідерства або диференціації.

Вибір стратегії збільшення ринкової частки має такі обмежувальні фактори:

-законодавче обмеження,

-зростання витрат фірми,

-формування комплексу маркетингових засобів.

Законодавче обмеження зростання ринкової частки реалізується через антимонопольне законодавство.

Зростання витрат фірми на забезпечення збільшення ринкової частки може перевищити надходження доходів і таким чином знизити прибутковість. Існує залежність між зростанням ринкової частки і прибутковістю фірми. Вона відтворена на рис. 3.24.

Рисунок 3.24 показує, що коли ринкова частка фірми перевищує межу 50%, прибутковість фірми починає зменшуватися.

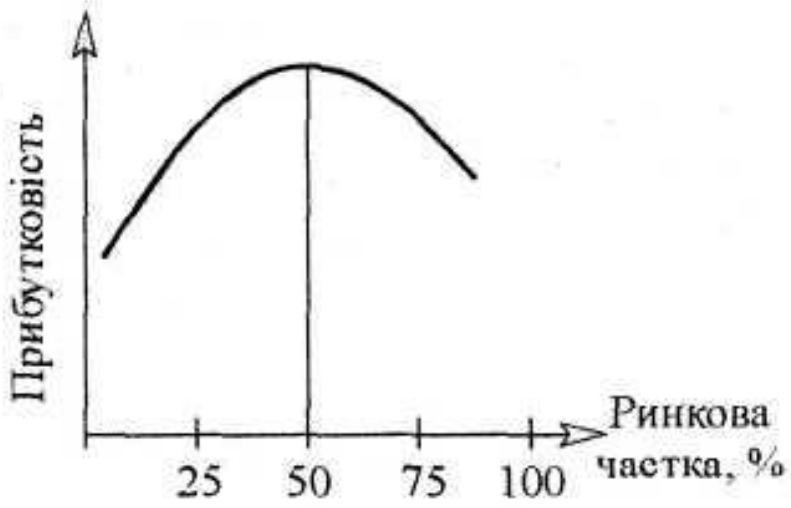


Рис. 3.24. Залежність між ринковою часткою та прибутковістю фірми

Зменшення прибутковості пояснюється такими чинниками:

- конкуренти посилюють боротьбу за ринкову частку, яка зменшується;
- підвищуються витрати на систему просування в комплексі маркетингових засобів;
- зростають витрати на законодавчу підтримку ринкової частки, яка сягнула за межу законодавчо дозволеної.

Під **час формування комплексу маркетингових засобів** необхідно враховувати, що існує ризик неправильної стратегії маркетингового міксу. Той

комплекс маркетингових засобів, який був ефективним під час формування певної ринкової частки, може бути неефективним за час її зростання.

Дослідження свідчать, що ринкова частка зростатиме швидшими ніж у конкурентів темпами за таких умов:

— розширення товарного асортименту,

— виведення на ринок нових товарів,

— поліпшення якості товарів більшою мірою, ніж це досягається у конкурентів,

— витрати на маркетинг випереджають темпи росту ринку, при цьому існує така залежність:

- вкладання коштів у розвиток збутової діяльності зумовлює збільшення ринкової частки як на ринку товарів народного споживання, так і на ринку товарів виробничо-технічного призначення;
- збільшення витрат на рекламу призводить до зростання ринкової частки на ринку товарів народного споживання;
- збільшення витрат на стимулювання збуту спричинює зростання ринкової частки фірм будь-якої сфери бізнесу.

Стратегія захисту позицій — важливий і необхідний напрям стратегічної діяльності ринкового лідера, оскільки на ринку завжди є фірми, які прагнуть усунути ринкового лідера з його провідних позицій.

Стратегія захисту позицій дуже складна, бо ринковий лідер, як правило, має значну кількість товарних позицій і ринків збуту. Виникає проблема: які товарно-ринкові позиції треба утримати, які посилювати, а від яких доречно відмовитися?

Існують загальні принципи, використання яких забезпечує утримання стійких ринкових позицій.

Найголовнішим принципом утримання першості є *активна інноваційна політика.* Історія бізнесу знає багато прикладів, коли завдяки інноваціям з боку фірм-челенджерів першість ринкового лідера була усунена. Наприклад, завдяки винайденню безаспіринових знеболювальних засобів фірма "Тайленол" обігнала фірму "Байєр", яка була винахід-вапролджником аспірину і лідером на ринку знеболюючих засобів.

Другий принцип стратегії захисту полягає в тому, *що ринковий лідер повинен приділяти увагу всій своїй товарно-ринковій матриці.* Це означає, що дуже часто ринковий лідер, оцінюючи той чи інший товарно-ринковий сегмент, мусить орієнтуватися не на найвищий прибуток, а на утримання позицій на ньому. Така тактика передбачає певні втрати, але недооцінка і втрати товарно-ринкового сегмента коштуватимуть лідеру значно дорожче. Свого часу фірма "Дженерал Моторе" залишила сегмент малих автомобілів на ринку Сполучених Штатів Америки, як безприбутковий, і це стало початком експансії японських фірм на автомобільний ринок США.

Таким чином, ринковий лідер інколи свідомо повинен випускати на деяких сегментах збиткову продукцію для утримання на них своїх конкурентних позицій.

Третій принцип реалізується у тому разі, коли *конкуренти застосовують агресивну цінову політику, атакуючи ринкового лідера,* і роблять на це наголос під час позиціонування своїх товарів.

Цей принцип полягає у використанні моделі "Захисник", яку розробили професори США Джон Хаузер та Стів Шуган. Основні положення цієї моделі включають рекомендації щодо елементів комплексу маркетингових засобів у наведеній вище ситуації:

- лідер мусить знижувати ціни, якщо ринок несегментований. У разі сегментованого ринку ціна може залишатися високою на деяких найменш вразливих сегментах. Рішення у сфері цінової політики матимуть вирішальне значення і впливатимуть на інші елементи маркетингового комплексу

- лідер повинен переглянути свої витрати на фізичне розподілення товарів, тобто товарорух, з метою винайдення шляхів їх зменшення. Так, наприклад, доречно відмовитися від послуг торговельних посередників, які не в змозі підтримувати низьку ціну реалізації кінцевому споживачеві;

- у галузі товарної політики лідер основну увагу мусить приділяти сформованій конкурентній перевазі свого товару, а не репозиціонувати свої зусилля на ті якості, на яких робить наголос конкурент, котрий атакує. Яскравим доказом щодо цього є наведений Ф. Котлером приклад з діяльності компанії "Х'юблінк інк" — виробника "Смирновської горілки": коли на ринку з'явився конкурент — фірма "Вольфшмідт", яка запропонувала товар, аналогічний "Смирновській горілці", але дешевший за ціною, фірма "Х'юблін" у своїй маркетинговій стратегії, захищаючи свої ринкові позиції, відстоювала основну конкурентну перевагу свого товару — його престижний імідж — і виграла конкурентну боротьбу;

- у політиці просування лідер повинен використовувати не інформативний, а престижний, іміджевий характер реклами.

Модель "Захисник" була розроблена під конкретну ринкову ситуацію; коли на ринку знеболювальних засобів, де лідером був "Тайленол", з'явився "Датрил", товар фірми "Брістол Майєрс", який був розрекламований як "такий самий гарний, як "Тайленол", тільки дешевший".

Використовуючи модель "Захисник", "Тайленол" негайно знизив ціну до рівня "Датрилу" і розширив свій товарний асортимент, додавши до нього "Екстра Тайленол". Завдяки застосуванню цих засобів "Тайленол" залишився лідером на ринку знеболювальних засобів.

Характерна риса діяльності ринкових лідерів полягає в тому, що вони зосереджують увагу не на окремій сфері маркетингової діяльності, а на всіх аспектах маркетингу. Тобто ринковий лідер повинен оптимізувати маркетинговий комплекс взагалі та окремі елементи маркетингу зокрема.

Найбільш загальні фактори, які сприяють утриманню позицій ринкового лідерства, такі:

1. Орієнтація всієї діяльності фірми на дослідження і задоволення потреб споживачів.

2. Орієнтація на довгострокові перспективи розвитку, а не на швидке отримання прибутку. Наприклад, фірма "Procter & Gamble" розробляла нову

протикарієсну зубну пасту "Крест" протягом десяти років, і ця паста тривалий час була світовим лідером на ринку зубних паст.

3. Активна інноваційна діяльність. Ринковий лідер, як правило, є законодавцем інноваційного процесу на певному ринку збуту. Якщо він втрачає лідерство в інноваціях, то згодом втрачає лідерство на ринку взагалі.

4. Спрямованість на високу якість товарів. На відміну від компаній, які використовують стратегію "зняття вершків", успішно діючий ринковий лідер, розробивши і впровадивши на ринок високоякісний товар, постійно працює над його вдосконаленням з метою підвищення якості.

5. Розширення товарного асортименту. Ринковий лідер повинен постійно поповнювати товарний асортимент новими різновидами товарів.

6. Активна рекламна діяльність. Дослідження показують, що ринковий лідер, як правило, посідає перші місця у переліку витрат на рекламу.

7. Надання значної уваги торговельним посередникам, формуванню та управлінню каналами розподілу товарів.

8. Використання системи франчайзингу з метою територіального розширення ринку збуту своїх товарів.

9. Ефективне сервісне обслуговування. Наприклад, фірма "Caterpillar" постачає запчастини до свого обладнання протягом 24 год. до будь-якої країни світу.

10. Конкурентна стійкість, активна охорона своїх ринкових позицій шляхом першочергового використання стратегії упереджувального захисту. Тобто ринковий лідер витрачає значні кошти на те, щоб недопустити появи серйозних конкурентів.

11. Постійне підвищення виробничої ефективності з метою зниження собівартості своїх товарів. Як правило, звання "найкраща маркетингова компанія" супроводжується званням "найкраща виробнича компанія" на певному ринку збуту. Ринковий лідер витрачає значні кошти на модернізацію свого виробничого процесу.

Розглядаючи ринок як арену конкурентної боротьби, а ринкового лідера та його конкурентів як суб'єктів "військових дій" на цій арені, все розмаїття захисних стратегій ринкового лідера поділяємо на такі різновиди (рис. 3.25):

1) позиційний захист,
2) фланговий захист,
3) випереджувальний захист,
4) контрнаступ,
5) мобільний захист,
6) відступ.

Рис. 3.25. Різновиди стратегії захисту ринкового лідера

Позиційний захист полягає у захисті ринкової частки завойованих ринків збуту лідера по всій товарній номенклатурі. Тобто основна увага приділяється вже існуючим товарам і ринкам фірми-лідера. Ця стратегія передбачає рівномірне розподілення уваги ринкового лідера щодо всіх його товарно-ринкових позицій. Але ринкові умови з необхідністю передбачають виділення певних пріоритетів діяльності залежно від зміни маркетингового середовища і необхідність інноваційного розвитку. Тому стратегія позиційного захисту має короткостроковий характер. Свого часу Генрі Форд, засновник автомобілебудування, винахідник конвеєра, був лідером на ринку автомобілів. Але зосередження уваги тільки на одній "Т" — моделі автомобіля і неувага до ринкових змін поставила його фірму на грань банкрутства.

Фланговий захист означає оборону слабких місць ринкового лідера. Ця стратегія передбачає необхідність приділення особливої уваги тим товарно-ринковим сегментам ринкового лідера, які втрачають свою прибутковість. Така ситуація потребує ретельного вивчення, оскільки, як вже зазначалося, відмова від сегментів, які втрачають прибутковість, може бути початком вторгнення в даний сегмент фірм-конкурентів і втрати лідером своїх конкурентних позицій.

Упереджувальний захист означає перехід до наступальних упереджувальних дій щодо конкурента, який має намір атакувати ринкового лідера. Це той випадок, коли кращим засобом захисту є наступ. Основна мета стратегії упереджувальної оборони полягає в тому, щоб завдяки наступальним діям захистити свої ринкові позиції і позбавити конкурента бажання атакувати.

Тактичних засобів щодо реалізації стратегії упереджувального захисту декілька:

-упровадження "партизанських атак", тобто незначного наступу одного конкурента проти іншого, і таким чином підтримування загального конкурентного балансу, який склався на ринку і влаштовує ринкового лідера;

-тактика законодавця пропорцій маркетингового середовища, якої дотримуються, наприклад, фірма "Seiko", яка випускає понад 200 тис. моделей наручних годинників і розповсюджує їх по всьому світу;

-використання стратегій цінового лідера та диференціації як засобу створення високих вхідних бар'єрів на ринок збуту. Так, фірма "Texas Instruments", упроваджуючи нову технологію, знижує витрати виробництва і ціни па свої товари, формує імідж цінового лідера і всіляко його підтримує. Це виступає сильним стримуючим фактором щодо ініціативи конкурентних нападів на лідера та бажання нових конкурентів увійти до даного ринку збуту.

Контрнаступ — це стратегія захисту позицій ринкового лідера, яка передбачає прийняття відповідних дієвих засобів щодо агресивної цінової, інноваційної, збутової та рекламної стратегії конкурентів. У разі агресивних конкурентних дій необхідно ретельно вивчити ситуацію з метою вибору стратегії контрнаступу. Основна складність полягає в тому, щоб адекватно оцінити обстановку, не перебільшуючи, але й не зменшуючи її важливості. Залежно від важливості ситуації і стратегії конкурента вибирають стратегію наступу по всіх позиціях конкурента або на його найвразливіші сторони.

Мобільний захист — це більше, ніж оборона позицій ринкового лідера. Ця стратегія передбачає вихід на інші товарні та територіальні ринки збуту з метою зміцнення свого конкурентного становища. Стратегія мобільного захисту реалізується шляхом використання двох стратегій — стратегії розвитку ринку та стратегії диференціації. Таким чином, стратегія мобільної оборони передбачає дію ефекту синергії: взаємопосилюючими у цьому разі є стратегії захисту та росту.

Стратегія відступу як різновид стратегій захисту позицій ринкового лідера використовується в тому разі, коли лідер усвідомлює неможливість захисту всіх своїх товарно-ринкових позицій у результаті виснажливої конкурентної боротьби. Стратегічний відступ не завжди означає відмову ринкового лідера від того чи іншого виду бізнесу. Це може бути тимчасовим послабленням маркетингової активності. Основне завдання під час реалізації цієї стратегії— виявити ті сегменти, від яких можна відмовитися без значних стратегічних наслідків.

Як правило, стратегія відступу підкріплюється стратегією концентрації зусиль ринкового лідера на стратегічно важливих товарно-ринкових позиціях: лідер відмовляється від найслабкіших позицій з метою концентрації зусиль і утримання своїх конкурентних переваг.

Маркетингові стратегії челенджерів

Челенджерами називають ті фірми, які успішно розвиваються та своє основне стратегічне спрямування вбачають у досягненні ринкової першості, тобто в розширенні своєї ринкової частки. Отже, челенджери — це такі фірми, які кидають виклик конкурентам з метою підвищення своєї ринкової частки (від англійського слова "to challenge" — кидати виклик).

Таким чином, основним різновидом конкурентних стратегій челенджера є стратегія наступу.

Челенджер може атакувати три види фірм:

1— ринкового лідера,

2— аналогічну фірму-челенджера,

3— меншу за розміром фірму.

Атакувати ринкового лідера дуже ризиковано, але й дуже перспективно. Тому на кожному ринку у ринкового лідера є челенджери, які намагаються усунути його з перших ринкових позицій. Найвідомішим челенджером є фірма "Pepsi Cola" — відносно "Coca Cola". Конкурентна війна між цими фірмами триває протягом кількох десятиліть, але "Coca Cola" досі не втрачає ринкової першості.

Іншими відомими парами "челенджер-лідер" є такі: "Canon" — "Xerox", "Komatsu" — "Caterpillar", "Ford" — "General Motors", "Colgate" — "Procter & Gamble", "Bic" — "Gillette", "Burger King" — "Me Donalds", "Fuji" — "Kodak".

Маркетингові стратегії наступу челенджерів поділяють на такі різновиди (рис. 3.26):

- фронтальний наступ,
- фланговий наступ,

- обхідний наступ.

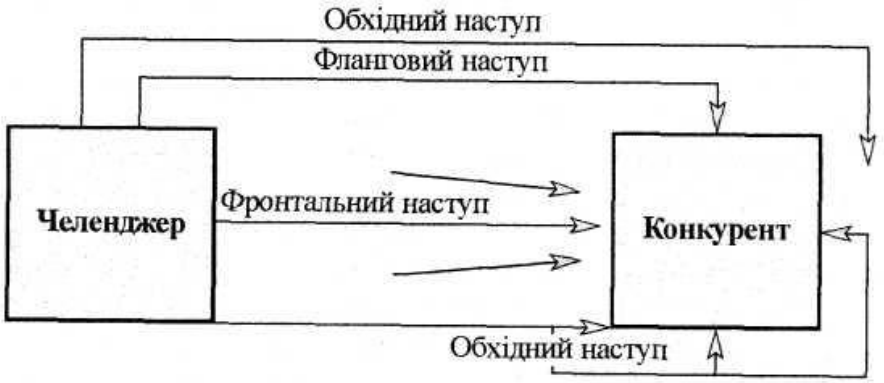


Рис. 3.26. Різновиди стратегії наступу челенджера

Стратегія фронтального наступу полягає в тому, що челенджер атакує лідера по всіх позиціях, по комплексу маркетингових засобів в цілому. Це дуже складний і небезпечний різновид стратегії, оскільки, як вчить військова стратегічна наука, якщо супротивник має хороші позиції (в нашому випадку це ринковий лідер), то необхідно мати троєкратну перевагу сил, або кращі вогняні позиції. Інакше фронтальна атака закінчується поразкою атакуючого.

Для того щоб оцінити можливість використання стратегії фронтального наступу, існує перелік маркетингових критеріїв, які слід проаналізувати (табл. 3.15).

Стратегія флангового наступу має значно менший ризик і тому частіше застосовується в практичній діяльності. її сутність полягає в тому, щоб сконцентрувати зусилля на слабких сторонах конкурента. Класична військова формула проголошує, що під час наступу необхідно спрямувати найсильнішу зброю на найслабкішу позицію супротивника. Ця формула є основою стратегії флангового наступу. Так, челенджер відшукує ті потреби, які залишилися поза увагою конкурента, і намагається їх задовольнити. Це — своєрідна стратегія ринкової ніші у використанні челенджера. Пошук іде в двох напрямах — географічному та сегментному.

Наприклад, конкуренти IBM шукають можливість розмістити свої зусилля в невеликих містах, які залишилися поза увагою IBM. Японські автомобільні фірми почали експансію на ринок США з сегмента малих автомобілів, який свого часу залишили американські фірми-виробники як безприбутковий. Сьогодні японські фірми розширюють свою діяльність на американському ринку, виходять на всі його сегменти, в тому числі і на сегмент престижних автомобілів.

Таким чином, якщо увага конкурента послаблена на одному з товарно-ринкових сегментів, це є підставою для впровадження стратегії флангового наступу фірми-челенджера (за умови наявності її внутрішніх можливостей реалізувати цю зовнішню умову).

Таблиця 3.15

Маркетингові критерії для оцінки стратегії наступу з позиції фірми-челенджера

Показник	**Рейтинг**
1. Рівень задоволення потреб споживачів	15
2. Можливості для розвитку товарів, які випускає фірма-челенджер	5
3. Успішна комерціалізація нових товарів	7
4. Успішний вихід на нові ринки протягом останніх десяти років	7
5. Принципова орієнтація на споживача усіх сфер діяльності фірми	10
6. Орієнтація фірми на прибуток	10
7. Наявність чіткої довгострокової стратегії розвитку	8
8. Ефективніша структура витрат, ніж у конкурента	12
9. Упровадження або активне слідування останнім інноваціям на головнів ринках збуту	8
10. Рівень інвестицій в обладнання, рекламу, наукові розробки, кадровий потенціал адекватний конкуренту	8
11. Постійне поліпшення якості товарів	10
Загальна оцінка стратегії	100

Стратегія обхідного наступу, як і стратегія флангового наступу, передбачає "використання" слабких сторін конкурента. На відміну від флангового наступу, обхідний наступ відрізняється широкими масштабами і має на меті не тільки підірвати, а й зламати певні позиції конкурента.

Стратегія обхідного наступу, як правило, розрахована на довгострокову перспективу. її різновидом є стратегія "партизанського" наступу. В американській маркетинговій літературі існує навіть термін — "партизанський маркетинг" (guerilla marketing), який підкреслює наступальну сутність маркетингу. Головна мета партизанського маркетингу — активно, наполегливо, крок за кроком наближатися до перших ринкових позицій у конкурентній боротьбі.

Основу будь-якого різновиду стратегії наступу челенджера становить стратегія диференціації, тобто пошук і впровадження челенджером певної конкурентної переваги, якою може бути:

- нижча, ніж у конкурента, ціна. Наприклад, фірма "Fuji" встановила на фотопапір ціну на 10% нижчу, ніж "Kodak". Ринковий лідер "Kodak" вирішив не знижувати ціну, і в результаті "Fuji" розширила свою ринкову частку. Фірма "Komatsu" постійно підвищує якість своїх товарів і одночасно намагається знижувати ціну. Порівняно з ринковим лідером — фірмою "Caterpillar" — різниця в ціні досягає іноді дуже значної величини (40%) на користь челенджера, що, безумовно, підвищує його ринкові позиції;

- використовуючи низьку ціну як основу стратегії наступу, необхідно враховувати два принципи: по-перше, якість товару має бути адекватною якості товару конкурента, по-друге, споживачі повинні реагувати на нижчу ціну більшим обсягом покупок (попит має бути еластичним). У разі недотримання цих принципів нижча ціна не стане конкурентною перевагою;

- використання комбінації "ціна - якість". Наприклад, на ринку цінової конкуренції вдалою є стратегія низької ціни на товари невисокої якості (на ринку України це, наприклад, товари китайських та турецьких фірм-виробників);

- вища якість товару (ціна має бути високою). Наприклад, обсяг продажу автомобілів "Mercedes" перевищив обсяг продажу автомобілів "Каділлак" (фірма "Форд") завдяки вищій якості (навіть за вищої ціни);

- застосування широкого асортименту товарів. Наприклад, фірма "Colgate" реалізує на ринку України велику кількість різновидів зубних паст;

- краще сервісне обслуговування. Наприклад, фірма IBM досягла ринкової першості значною мірою завдяки вищому рівню сервісного обслуговування: коли в 1940-х роках IBM вийшла на ринок комп'ютерів для комерційних підприємств, вона мала серйозного конкурента в особі фірми "Юнівек". Комп'ютери "Юнівек" мали кращі технічні показники, але IBM запропонувала підготовку програмістів для комерційних підприємств, і завдяки цьому досягла ринкового лідерства. IBM і сьогодні вважає сервісне обслуговування основою своєї маркетингової діяльності;

- зниження виробничих витрат — ключова стратегія багатьох японських фірм під час вторгнення на іноземний ринок збуту.

Під час формування стратегії наступу можна використовувати як одну конкурентну перевагу, так і комбінації, тобто одночасно застосовувати декілька факторів конкурентних переваг.

Маркетингові стратегії послідовників

До категорії "послідовники" належать ті фірми, які основне маркетингове спрямування своєї діяльності вбачають у використанні маркетингової стратегії і тактики ринкового лідера.

Деякі фірми вважають стратегію послідовника більш прийнятною, ніж стратегію челенджера. Політика "освідомленого паралелізму" є основною в капіталомістких несегментованих галузях, таких як сталеплавильна, хімічна, виробництво хімічних добрив. У цих галузях можливості для товарної та іміджевої диференціації низькі, рівень сервісного обслуговування майже однаковий, цінова еластичність попиту висока, ринкова частка залишається стабільною протягом тривалого часу. Щоб змінити конкурентну структуру ринку, треба здійснити дуже вагомі заходи, які під силу дуже обмеженій кількості фірм. Тому політика слідування за лідером є прийнятною для багатьох фірм.

Стратегія слідування за лідером не означає, що послідовник не має своєї власної стратегії. Основна мета його діяльності — утримання існуючих споживачів.

Кожен послідовник намагається мати певну незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (територіальне розміщення, сервісне обслуговування, фінансові привілеї). Єдине, чого не допускатиме послідовник,

— це агресивності щодо конкурентної структури ринку, яка вже склалася (на відміну від челенджера, який намагається її змінити на свою користь).

Маркетингова діяльність послідовника характеризується такими ознаками:

- ефективним сегментуванням ринку з метою уникнення конфронтації з іншими фірмами,
- першочерговою увагою до показників прибутковості, а не підвищення ринкової частки,
- орієнтацією на обмежені, а не повномасштабні конкурентні дії,
- мінімум витрат на інновації.

Доцільність використання стратегії послідовника пояснюється тим, що весь ризик стосовно товару і ринку збуту покладається на ринкового лідера. Інноваційна діяльність, як відомо, пов'язана з великими витратами і великим комерційним ризиком. Послідовник же наслідує тільки вдалий, перевірений ринком досвід ринкового лідера. Тому витрати і ризик послідовника значно менші, що є підставою для підвищення прибутковості його діяльності.

Слідування за лідером може бути повним (тобто "крок у крок"), частковим (за деякими маркетинговими аспектами) або вибірковим (з метою вдосконалення певних елементів діяльності ринкового лідера). Залежно від обсягів слідування стратегію послідовника поділяють на три різновиди (рис. 3.26):

- стратегія компіляції,
- стратегія імітації,
- стратегія адаптації.

Стратегія компіляції означає використання різновидів маркетингової стратегії ринкового лідера в повному обсязі (в аспекті товарної, цінової, збутової та рекламної діяльності). Дуже часто стратегія компіляції супроводжується навіть використанням товарної марки та товарного знаку фірми-лідера, особливо в тих країнах, де немає законодавчого захисту елементів іміджу. Таку стратегію використовують, наприклад, турецькі фірми-виробники одягу, які свої товари ідентифікують символікою відомих італійських фірм. У таких випадках дуже часто імідж фірми-лідера зазнає певних збитків, оскільки якість товарів послідовника, як правило, значно нижча, ніж у лідера.

Стратегія імітації полягає в наслідуванні окремих елементів стратегії лідера, але з унесенням певних відмінностей в упаковку, товарну марку, рекламу, цінову політику. Наприклад, польські фірми-виробники парфумів використовують назви відомих французьких фірм, але змінюють упаковку, ціну.

Стратегія адаптації передбачає використання послідовником товару лідера як основи для його вдосконалення або пристосування до певного ринку збуту. Дуже часто стратегія адаптації є базовою для переходу послідовника в ранг челенджера (наприклад, якщо вдосконалення товару є суттєвим, що спричинило підвищення його конкурентоспроможності).

Порівняно з лідером, челенджером та нішером послідовник має найбільшу конкурентну вразливість, яка може стати підставою для конкурентного нападу

на нього. Тому послідовник мусить підвищувати якість своїх товарів, зменшувати витрати, виходити на нові ринки збуту.

Маркетингові стратегії нішерів

Стратегія ринкової ніші є однією з провідних маркетингових стратегій. Ця стратегія розглядається у стратегічному маркетингу з різних позицій. що є наслідком *застосування* різних класифікаційних факторів маркетингових стратегій.

За класифікацією *М. Портера,* стратегія ринкової ніші, яка ще називається стратегією фокусування або концентрації, є різновидом конкурентних стратегій фірми поряд *із стратегіями* цінового лідерства і диференціації.

За класифікаційною *ознакою* вибору цільового ринку фірми стратегія ринкової ніші, *яка ще* має назву стратегії односегментної концентрації, протистоїть стратегіям сегментної, товарної, селективної спеціалізації та стратегії повного охоплення ринку.

Якщо розглядати маркетингові стратегії з точки зору рівня сегментації ринку, *то* стратегія ринкової ніші (або стратегія концентрованого маркетингу) протистоїть стратегіям недиференційованого і диференційованого маркетингу.

Як різновид конкурентних стратегій фірми, за класифікацією Ф. Котлера, стратегії ринкової ніші є альтернативною щодо стратегій ринкового лідера, челенджера та послідовника.

Така особлива увага стратегічного маркетингу до стратегії ринкової ніші пояснюється тим, що вона відтворює найголовніший принцип маркетингу — орієнтацію на виявлення і задоволення специфічних потреб *споживача.*

Незважаючи на те, що стратегія ринкової ніші розглядається під кутом зору *різних* класифікаційних ознак, вона завжди має однакову сутність: пошук і спрямованість діяльності фірми на специфічні потреби споживачів, які не є об'єктом діяльності інших фірм.

Стратегія ринкової ніші є найефективнішою для невеликих фірм, які щойно розпочинають свою діяльність на ринку. Досвід багатьох всесвітньовідомих фірм свідчить, що розпочинали вони ринкову діяльність саме зі стратегії ринкової ніші: так, фірма "Sony" починала з виходу на ринок дешевих портативних радіоприймачів. І тільки закріпивши свої позиції на цьому ринку, фірма перейшла до освоєння інших сегментів ринку.

Стратегія ринкової ніші також дуже часто є базовою атакуючою стратегією челенджерів стосовно ринкового лідера. Залежно від співвідношення темпів зростання фірми-нішера та темпів росту безпосередньо ніші виділяють такі різновиди маркетингових стратегій:

1) стратегію підтримання позицій,
2) стратегію інтеграції,
3) стратегію виходу за межі ніші,
4) стратегію лідерства в ніші.

Таблиця 3.16

Місце стратегії ринкової ніші в класифікаційній структурі маркетингових стратегій

Класифікаційна ознака	Різновиди маркетингових стратегій
1. За різновидом конкурентних переваг (за класифікацією М. Портера)	**Стратегія ринкової ніші (стратегія фокусування)**
	Стратегія цінового лідерства
	Стратегія диференціації
2. За принципом вибору цільового ринку фірми	**Стратегія ринкової ніші (стратегія одно сегментної концентрації)**
	Стратегія товарної спеціалізації
	Стратегія сегментної спеціалізації
	Стратегія селективної спеціалізації
	Стратегія повного охоплення ринку
3. За рівнем сегментації ринку збуту	**Стратегія ринкової ніші (стратегія концентрованого маркетингу)**
	Стратегія недиференційованого маркетингу
	Стратегія диференційованого маркетингу
4. Конкурентні позиції фірми на ринку (за класифікацією Ф. Котлера)	**Стратегія ринкової ніші (стратегія нішера)**
	Стратегія ринкового лідера
	Стратегія челенджера
	Стратегія послідовника

Таблиця. 3.17.

Маркетингові стратегії залежно від співвідношення між темпами зростання ніші та нішера

Темп росту фірми-нішера	**Темпи зростання ніші**	
	зменшуються	**збільшуються**
Зменшується	Стратегія підтримання позицій	Стратегія інтеграції
Прискорений	Стратегія виходу за межі ніші	Стратегія лідерства в ніші

Стратегія підтримання позицій застосовується, якщо темпи зростання і ніші, і нішера зменшуються. У цьому разі фірма не має ні ринкової необхідності розширяти свою діяльність, ні внутрішніх можливостей для розширення. Тому доцільно підтримувати позиції в даній ніші, доки вона не втратить свою ринкову актуальність.

Стратегія інтеграції застосовується, коли темпи росту ніші випереджають темпи росту нішера, тобто фірма-нішер вже невзмозі задовольнити зростаючі потреби ніші за рахунок використання власних можливостей. В цьому разі, ще

маючи привілеї позиції нішера, фірма повинна проаналізувати можливість використання різновидів стратегії інтеграції.

Стратегія лідерства в ніші використовується у тому випадку, коли і ніша, і нішер мають тенденцію до прискореного зростання. Тобто ринкові можливості ніші розширюються, і фірма має **внутрішні** можливості *ц* їх задоволення — вона маг неї підстави, щоб стати лідером у ніші.

Стратегія виходу за межі ніші застосовується тоді, коли темпи росту фірми-нішера випереджають темпи росту ніші. Виникає можливість і необхідність виходити в інші сфери бізнесу, використовуючи стратегії росту та диверсифікації. При цьому зовсім не обов'язково залишай діяльність у даній ніші. Нішу не слід залишати доти, доки вона є прибутковою.

РОЗДІЛ 4
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ

4.1. Теоретичні засади якості продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві

Загальне уявлення про якість

Епіграфом курсу «Управління якістю та безпечністю продукції та послуг» є цитата Генрі Форда: «*Завжди все можна зробити краще та якісніше, ніж це робилось до цього часу*», яка одночасно як актуалізує проблему якості на всіх рівнях - світової економіки, суспільства, дестинації, підприємства та людини, так і підтверджує безперервність та всеохоплюючий характер процесів удосконалення та поліпшення якості.

Якість як ключовий пріоритет визначив Стів Джобс, сказавши: «*Будь еталоном якості. Деякі люди не були в середовищі, де якість та новаторство – головний козир*»

Третє тисячоліття світовою спільнотою по праву визначено століттям якості, якості у всіх її проявах – якості продукції, послуг, процесів, діяльності; якості бізнесу, дестинацій, кластерів, підприємств та управління; якості освіти, відпочинку та праці; якості навколишнього середовища і, в цілому, якості життя. В широкому розумінні якість визначається як фундаментальна категорія, що визначає рівень життя, соціальну, економічну та екологічну основу для успішного, гармонічного та збалансованого розвитку людини та суспільства.

Якість являє собою складну та мультиаспектну категорію, що має безліч аспектів, особливостей а, отже, трактувань. Сьогодні існує понад 200 визначень та підходів до сутнісно-змістовного наповнення якості.

Перші базові *філософські підходи* до розуміння категорії «якість» було закладено у давньогрецькій філософії, де якість пов’язано із розумінням явищ зовнішнього світу та свідомості людини. Так, античний філософ Аристотель ще в IV ст. до н.е. у праці «Метафізика» розглядав якість як «видову» відмінність між предметами матеріального світу; було наголошено на її мінливості, змінності, здатності перетворюватись (холодне – гаряче, корисне – шкідливе; добре – погане тощо). На підставі фундаментального визначення, сформульованого Гегелем, під якістю слід розуміти об’єктивно існуючу сукупність властивостей та характеристик об’єкта, яка визначає його сутність і відрізняє від іншого. Існують аналогічні сучасні філософські визначення якості, де поняття якості пов’язується з буттям предмета. Китайська філософія пов’язує якість з цінністю та вартістю. Ієрогліф, який означає якість, складається з двох елементів: «рівновага» та «гроші» отже, якість тотожна поняттям «дорогий», «надійний».

Розуміння якості як економічної категорії розпочалось з початку 20-го століття. Американський науковець Уолтер Шухарт, виокремив два аспекти якості об’єктивні фізичні характеристики; суб’єктивний бік, тобто, наскільки

річ сприймається конкретним споживачем. Економічні дослідники розглядають якість як:

- сукупність параметрів та характеристик певного об'єкта;
- як сукупність технічних, економічних, експлуатаційних, соціальних та інших властивостей речей і процесів, які характеризують корисність;
- як втрати суспільства внаслідок несвоєчасного і неефективного виконання бізнес-процесів;
- ототожнюють якість з функціональністю, надійністю, безпекою, економічністю, економністю у часі, зручністю, «споживчою вартістю» та «граничною корисністю».

Якість як технічну категорію досліджують з позиції можливості забезпечити максимальні зручності для споживачів та відповідності діяльності, забезпечення виконання вимог чинних стандартів та нормативно-технічної документації.

Маркетологи якість виражають через міру, в якій вона об'єктивно здатна задовольнити певні потреби. У цьому контексті американський науковець **Джозеф Харингтон** інтерпретує якість як «задоволення очікувань споживача за ціну, яку він може собі дозволити».

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) тлумачить якість як «сукупність властивостей та характеристик продукції чи послуг (об'єкта), які надають їм можливість задовольняти обумовлені чи передбачені потреби людства». Саме цей варіант визначення поняття «якість» отримав найбільше світове визнання і поширення. Оновлена редакція стандарту ISO 9001 2015 розглядає якість як ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги. Враховуючи це, можна стверджувати, що якість – це симбіоз характеристик, властивостей, ознак та функцій об'єкта (продукції, послуги, процесу), рівень яких формується виробником з метою задоволення установлених або передбачуваних потреб та очікувань, визначається цінністю, корисністю, здатністю задовольнити потреби споживача, та інших зацікавлених сторін (власник бізнесу, персонал, дестинація, суспільство).

Першу спробу об'єднати визначення якості зробив професор **Девід Гарвін**, який, розглядаючи поняття **«якість»**, визначає п'ять основних точок зору і відповідних їм найбільш істотних сторін якості як соціоекономічного об'єкту:

1) абстрактний погляд на якість – ототожнення поняття якості з поняттями досконалості, винятковості і високих досягнень і може бути визнана тільки експериментально;

2) підхід, направлений на продукт – розглядає якість як конкретну і вимірювану перемінну. Якість продукту можна визначити за допомогою кількісних характеристик. Для послуг ці характеристики можуть включати: час обслуговування, професійність персоналу, ступінь задоволення потреби;

3) виробничий підхід – якість розглядається з позиції дотримання усіх операційних процесів та як результат розроблення, виробництва та надання послуг. Згідно з таким підходом, якість являє собою «відповідність вимогам»;

4) підхід, орієнтований на споживача – відповідність вимогам споживачів. З цим підходом узгоджується визначення якості як «здатності задовольняти споживача», тобто «якість очима очевидців»;

5) підхід, оснований на визначенні цінності – співвідношення цінності і ціни продукту (відповідність платоспроможному попиту). Якість визначається як баланс між задоволенням потреб і встановленою для клієнтів ціною.

За результатами аналізу існуючих визначень сформулюємо змістовні аспекти якості як предмету досліджень у сфері послуг:

Філософський – згідно цього підходу якість виступає тотожною з буттям визначеністю, об'єктивною реальністю, являючи собою сукупність характеристик об'єкта, тобто зберігає свою філософську основу – «конституційність» (об'єктивна якість),

Абстрактний (суб'єктивний) – враховує важливість задоволення визначених потреб певного сегменту. В кожного споживача індивідуальні потреби, які обумовлені його потребами, очікуваннями, попереднім досвідом, фінансовими можливостями тощо. Якість – це конкурентна перевага, індивідуальна характеристика, внутрішня властивість об'єкта, яку можна лише усвідомити та реалізувати.

Технічний (відповідність призначенню, технічним характеристикам та технологіям). Якість – це сукупність властивостей послуги, що базуються на фізичних, технічних умовах та функціональних параметрах об'єктів відповідно до призначення (оснащення номеру, швидкість реалізації процесу, наприклад, поселення у номер чи перельоту до туристичної дестинації), комфортність, корисність, надійність тощо.

Маркетинговий (відповідність очікуванням споживачів). З цієї точки зору послуга має відповідати вимогам та очікуванням споживачів та якнайповніше задовольняти їх потреби (сформовані на певний момент часу або потенційні – компанія має передбачити напрям зміни потреб своїх споживачів). Послуга може вважатись якісною, якщо кожний наступний досвід контакту з нею кращий за попередній.

***Правовий* (*відповідність специфікаціям, а саме, вимогам правових норм та документів*)**. Послуга повинна відповідати нормативним специфікаціям (законодавчим, нормативно-технічним вимогам) та характеристикам послуг кращих світових кейсів та практик. Для реалізації правового аспекту якості розробляються та впроваджуються стандарти різних рівнів- міжнародні, національні, галузеві, підприємств.

Процесний (відсутність недоліків у діяльності та її результатах за рахунок чіткого, послідовного виконання взаємопов'язаних функцій (бізнес-процесів) та їх оптимізації). Дотримання основних (операційних та сервісних) та допоміжних (забезпечуючих та управлінських) процесів вирішує проблему скорочення витрат, втрат і попередження недоліків у діяльності та її результатах, оптимізації показників якості, задоволення споживачів.

Економічний (цінність за гроші). Якість пов'язана з економічними категоріями: ціна, вартість, споживча вартість, конкурентоспроможність. У більшості випадків поліпшення якості послуг відбувається за рахунок

удосконалення характеристик, властивостей, ознак та функцій об'єкта (продукції, послуги, процесу) з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх обмежень. Це зумовлює зростання витрат підприємства та ціни на послуги. Потреба поліпшення якості послуг пов'язана з пошуком додаткових конкурентних переваг економічним суб'єктом на ринку.

Екологічний аспект – передбачає охорону навколишнього середовища, забезпечення принципів сталого розвитку.

Отже, якість слід розуміти та забезпечувати з позиції поєднання 2-х підходів:

Універсального підходу, який орієнтує нас на системне, цілісне розуміння якості, яка охоплює продукцію, послуги, процеси; функціонування організацій; розвиток суспільства; досягається через постійне удосконалення діяльності (процесів) на всіх рівнях з метою забезпечення перевищення очікувань споживачів. З цих позицій, якість є динамічним явищем, продуктом еволюційного процесу, результатом розвитку суспільства, організації, потреб.

Холістичного підходу, який базується на інтегруванні зусиль всіх зацікавлених сторін на забезпечення високої якості послуг. Кожен зі стейкхолдерів має власні потреби та інтереси (споживач, персонал, власник бізнесу, туристична дестинація, регіон, туристична система; національна економіка, міжнародна економіка). Забезпечення якості відбувається через збалансування цих інтересів.

Отже, поняття «якість», яке, хоча і використовується досить широко, має різні конотації і варіанти використання (при цьому, всі вони вірні і доповнюють один одного) в результаті процесу, в якому взаємодіють об'єктивні, а також суб'єктивні елементи якості. Світова практика менеджменту якості показує, що тільки при гармонійному погодженні інтересів усіх учасників (холістичний принцип) та постійній, всеохоплюючій за змістом, системній діяльності у сфері якості (універсальний принцип) можливо досягти сталого довгострокового успіху.

Багатогранність якості. Переваги забезпечення якості

Проблема якості багатогранна, полісемантична та має економічний, соціальний, науково-технічний, організаційний політичний, та екологічний контекст формування та реалізації.

Якість як економічна проблема проявляється через постулати:

- послуга має вартість;
- послуга має споживчу вартість, тобто є мірою задоволення певних потреб споживача;
- розглядає умови створення та результати використання послуг – досліджує вплив змін рівня якості на економічну ефективність діяльності суб'єкта бізнесу;
- виступає важливим фактором конкурентоспроможності компанії.

Якість як соціальна проблема:

- базується на дотриманні соціальних стандартів та формуванні корпоративної соціальної відповідальності суб'єктів бізнесу;

- забезпеченні споживачів послугами та продукцією оптимальної якості гарантуванні охорони життя, здоров'я та безпеки людини;

- стосується всіх людей, оскільки впливає на умови праці, побуту та відпочинку людей;

- визначає якість життя суспільства.

Науково-технічний контекст якості – це:

- підвищення якості продукції та послуг та зростання темпів науково-технічного прогресу – дві взаємообумовлені та іманентні тенденції економічного розвитку;

- створення можливостей для оптимального використання ресурсів та компетентностей;

- сприяння активізації НДР, інтеграції науки, освіти, бізнесу.

Якість як економічна проблема проявляється через постулати:

- безпосередня залежність якості продукту від стану матеріально-технічної бази, організації операційної діяльності та сервісної системи, дієвості системи внутрішнього контролю, організаційного дизайну підприємства та інших внутрішньо організаційних факторів;

- якість управління – найвища ступінь забезпечення якості продукції та послуг**;**

- якість продукції та послуг як кінцевого результату діяльності компанії, досягається шляхом удосконалення всіх функціональних ланок його діяльності та бізнес-процесів – маркетингу, планування, фінансів, операційної діяльності, матеріально-технічного забезпечення тощо;

- створення якісного продукту забезпечує підвищення якості життя.

Політичний контекст якості:

- рівень якості товарів – критерій розвитку суспільства, показник економічного розвитку держави;

- якість – базова умова для участі економічних суб'єктів в процесах глобалізації та інтернаціоналізації;

- висока якість продукції та послуг є запорукою високої якості життя та високої політичної свідомості суспільства.

Екологічний контекст якості реалізується через:

- формування екологічно безпечних економічних систем, підвищення вимог до захисту навколишнього середовища;

- раціональне використання ресурсного потенціалу, впровадження ресурсозаощадливих технологій, економію ресурсів;

- імплементація принципів сталого розвитку суспільства.

Економічні реалії сьогодення підтвердили актуальність та важливість проблеми якості для всіх учасників (стейкхолдерів) економічних та соціальних відносин, а саме:

– людей як кінцевих споживачів продукції, робіт, послуг з метою максимального задоволення потреб відповідно до очікувань та передбачення напряму їх майбутніх змін. Перевагами забезпечення якості для споживачів є: гарантування оптимальних показників якості послуг, надання впевненості та зниження невизначеності (мінімізація ризиків під час подорожі); забезпечення

безпеки життя, здоров'я, майна та впевненості щодо оперативного реагування на скарги споживача, гарантування професіоналізму і уваги після здійснення покупки туру. Споживачі потребують знизити ціну та підвищити якість, зі свого боку пропонують лояльність;

– інвесторів – якість створює можливості для максимізації прибутків, мінімізації витрат та податків; прискорення окупності бізнесу; зростання вартості бізнесу; формування позитивного бренду компанії; формування інвестиційної привабливості території та ефективності вкладення коштів у розвиток туристичних дестинацій;

– компаній – суб'єктів бізнесу та публічних організацій (готелі, ресторани, туристичні агенції, туристичні оператори, компанії-перевізники, галузеві асоціації), оскільки лише зосередивши увагу на якості створеного продукту компанія може бути конкурентоспроможною. А отже якість, виступає мірою ефективності діяльності на ринку, індикатором лояльності споживачів, стабільності, іміджу, ключовою конкурентною перевагою. При цьому завданням суб'єктів бізнесу є формування бренду, який буде мати матеріальну та нематеріальну вартість шляхом створення додаткової цінності та продукту, що відповідає оптимальним параметрам якості, які задовольнять потреби споживачів при економічно обґрунтованих витратах на його створення та в сприятливих умовах праці персоналу;

– менеджерів, управителів різних ієрархічних рівнів суб'єктів бізнесу – забезпечення виконання фінансових та інших зобов'язань перед інвесторами та власниками бізнесу; формування та досягнення довгострокових цілей підприємства та розвиток особистісної професійної траєкторії. Реалізувати зазначені цілі можна лише через створення унікального продукту, який буде затребуваний на ринку, дозволить забезпечити продажі, прибутковість та рентабельність;

– працівників та операційного персоналу, які відносяться до ключових стейкхолдерів якості послуг. Висока якість послуг компанії, на якій вони працюють створює передумови для визначення персонального внеску працівника в результати діяльності компанії, створює можливості для зростання заробітної плати та соціальних гарантій, підвищення професійної компетентності, покращення рівня задоволення роботою, покращення умов праці;

– партнерів та постачальників – висока якість комплексного туристичного продукту дозволить сформувати туристичні кластери та дестинації та їх вигідно позиціонувати на ринку, отримати синергетичні вигоди стратегічної співпраці; забезпечити реалізацію довгострокових контрактів;

– конкурентів – якість є важливим чинником конкурентної боротьби, а удосконалення якості – ключова конкурентна перевага компанії, яка не має граничних меж та може постійно розвиватись та вдосконалюватись;

– регіонів та країни, оскільки рівень якості регіонального та національного продукту є показником економічного та соціального розвитку як окремих територій та регіонів, так і в цілому держав, є мірилом зовнішньої конкурентоспроможності національних економік, визначає якість життя

людства, є іманентною передумовою інтегрування країн до світової економічної спільноти. На рівні суспільства це дозволить реалізувати такі економічні та соціальні функції як: забезпечити зайнятість населення та збільшити кількість робочих місць, надходження до бюджету, реалізувати соціальні та благодійні програми, спонсорство;

– окремо, необхідно визначити переваги забезпечення якості для туристичної дестинації: покращення іміджу і позиціонування дестинації; збільшення її здатності конкурувати з іншими напрямами та сферами економічної діяльності; сприяння створенню більш сильного та більш згуртованого бізнес-середовища; сприяння внесенню суттєвих позитивних змін в процеси управління і планування; забезпечує розроблення нормативних документів, альтернативних прийнятому законодавству; забезпечує отримання прямих вигод місцевим громадам.

Особливості та ознаки якості у готельно-ресторанному господарстві

Якість – це один з найважливіших чинників забезпечення конкурентоспроможності туристичного сектору, адже завдяки якісному туристичному продукту, дестинація та чи буде:

- користуватися популярністю споживачів;
- забезпечить конкурентні переваги, довготривалий успіх та розвиток (споживачі будуть повертатись знову та рекомендувати її своєму оточенню);
- зможе задовольнити потреби та очікування своїх споживачів;
- отримає унікальний досвід у сфері туризму;
- сформує власний туристичний бренд.
- забезпечить задоволення економічних та соціальних інтересів усіх стейкхолдерів (державних і приватних компаній, суб’єктів гостинності та інших сфер діяльності (допоміжних, забезпечуючих), взаємодію з місцевими жителями, захист навколишнього середовища

Термін *«якість туристичного напрямку дестинації»* трактується як результат процесу, який передбачає задоволення всіх потреб в туристичних продуктах і послугах, вимог і очікувань споживача за прийнятною ціною, відповідно до взаємоприйнятими договірними умовами і основними факторами, такими як безпека і гігієна, доступність, зв’язок, інфраструктура і наявність громадських служб, автентичність і заклопотаність з приводу людських і екологічних наслідків діяльності туризму. Це поняття також враховує аспекти етики, прозорості та поваги до людського, природного і культурного середовища. Аспекти якості також пов’язані з характеристиками, які притаманні послугам: можливості, чистота, комфорт, гігієна, безпека, безвідмовність та гарантії, відсутність недоліків, чисельність персоналу , його професійність, чуйність, доступність, ввічливість, турбота, стан матеріально-технічної ї бази, комфортність і естетичність оточення; час очікування, час надання і технологічного циклу послуги; достовірність та ефективність контракті, відповідність сучасному рівню, інновації, переваги.

Отже, **якість у готельно-ресторанному господарстві обумовлюється**:

- якість є синонімом термінів: перевага, можливості, задоволеність очікувань. Тобто це поняття не можна однозначно визначити, але можна

оцінити. З цієї точки зору, якість безпосередньо пов'язана з ціною, ексклюзивністю, першокласним товаром і, в деякій мірі, розкішшю;

- як синонім підходу, що орієнтується на клієнта, поняття якості відноситься до ступеню задоволеності і ступеню, в якому послуги та продукти відповідають очікуванням і вимогам клієнтів. У цьому контексті якість є суб'єктивним поняттям і може сприйматися по-різному стосовно кожного продукту, послуги або клієнта;

- як термін, що визначає характеристики продукту або послуги, якість набуває більш точного значення, яке є впізнаваним і вимірюваним і дозволяє провести об'єктивну оцінку, перевівши якісні характеристики в кількісні, як, наприклад, при класифікації готелів;

- що стосується операційних процесів, для визначення якості використовуються більш технічні терміни. Це система або набір методів, необхідних для приведення продукту або послуги у відповідність до чинних стандартів. У цьому сенсі якість являє собою інструмент для поліпшення управління;

- з економічної точки зору, якість визначається через комплекс характеристик продукту, витрат виробництва та продажної ціни. Подумки туристи завжди пов'язують ціну, категорію і якість, тому вони будуть готові розумно переплатити за продукт дуже високої якості, або за задоволення певної потреби заплатити певну ціну;

- як професійна діяльність, та об'єкт менеджменту, якість досягається за рахунок знання і управління загальними, а також конкретними процесами для вигідного надання послуг;

- як інструмент маркетингу і створення лояльності якість ставить в центр клієнта, маючи на увазі знання і увагу до його потреб, які теж є об'єктом маркетингу

Отже, Всесвітня туристська організація (ЮНВТО) поняття якості трактує наступним чином: «в результаті процесу, який передбачає задоволення будь-якої потреби, запиту або справедливого очікування споживачів щодо товарів і послуг за прийнятною ціною і відповідно до узгоджених договірних умов, враховуючи неявні основні чинники, такі як гігієна, доступність, автентичність і заклопотаність з приводу людських і екологічних наслідків діяльності туризму».

У готельно-ресторанному господарстві якість послуг має свої особливості формування, а саме:

- розкриття змісту якості послуг відбувається під впливом імператив – специфічних особливостей формування якості послуг, в основі якої лежить галузева специфіка діяльності;

- послуги задовольняють сформовані потреби, а не абстрактні;

- неправомірно ототожнюють якість обслуговування та якість послуги.

Готельно-ресторанне господарство об'єднує в собі ряд конкретних **характеристик (специфічних імператив**), які відрізняють цю індустрію від інших послуг і які сприяють і впливають на розробку і впровадження якості:

- взаємодія між постачальниками і замовниками на рівні виробництва;

- одночасне виробництво і споживання, послуги не підлягають збереженню та накопиченню;

- послуга не підлягає транспортуванню;

- продаж символічних предметів;

- нематеріальні компоненти (емоції, довіра, увага, безпека тощо);

- продавець, надаючи послуги, вступає в безпосередній контакт із споживачем;

- якість послуги оцінюється лише в процесі споживання;

- неоднорідність; невідчутність багатьох його компонентів, гетерогенність;

- попит на туристичні послуги коливається залежно від циклів життєдіяльності людей, адже для суб'єктів туристичного сектору характерні добові, тижневі, місячні, річні коливання попиту;

- потреба у координацією відповідних учасників – виробників туристичного продукту у рамах дестинації.

Якість для туриста чи споживача послуг в значній мірі суб'єктивна і обумовлена обставинами, особистими звичками та наявністю або відсутністю досвіду подорожей, а також упередженим ставленням і очікуваннями, що виникли в процесі планування подорожі на основі раніше зібраних думок і інформації, а також комунікацій з туристичним агентом та оператором.

Ототожнювати поняття «якість обслуговування» та «якість послуг» недоцільно, оскільки, обслуговування – це процес, а послуга – результат процесу. Якість послуг як якість кінцевих результатів праці в формі діяльності залежить від якості обслуговування. Якість послуг організацій туристичної дестинації свідчить про ступінь корисності й ефективності задоволення потреб туристів щодо трансферу, розміщення, організації харчування, відпочинку. Зміст діяльності з обслуговування на відміну від послуг полягає у створені умов для оптимального та повного задоволення потреб у туристичних послугах.

Японські фахівці вважають, що **якість послуг можна розглядати на основі п'яти складових**:

1) внутрішня якість (непомітна споживачеві) виявляється як організація надання послуг, технічне обслуговування обладнання, робота окремих підрозділів;

2) матеріальна якість (помітна споживачеві) – у дизайні приміщень, меблів, якості технічного оснащення, посуду, білизни;

3) нематеріальна якість (помітна споживачеві) представлена у вигляді загального рівня комфорту, оформлення, достовірності реклами;

4) психологічна якість (помітна споживачеві) характеризується виявом гостинності, ввічливості, доброзичливості обслуговуючого персоналу;

5) тривалість обслуговування (помітна споживачеві) включає час очікування, оперативність та швидкість обслуговування.

У контексті проблеми, що розглядається, буде доречним розглянути зміст обслуговування у контексті моделі SERVQUAL, яка оцінює **якість обслуговування як суму п'яти вимірювань понять**:

1. Фізична складова – матеріальні аспекти забезпечення якості (номери, оснащення, транспорт). З точки зору питомої ваги при отриманні задоволення. Вони займають не більше 10% враження клієнта.

2. Відповідність – це те, в якій мірі технічні аспекти, такі як знання і навички обслуговуючого персоналу, відповідають встановленим стандартам і сприяють формуванню довіри і впевненості.

3. Здатність реагування – це готовність, оперативність, компетентність і ввічливість у вирішенні проблем клієнтів.

4. Надійність – це здатність забезпечити стандартизоване обслуговування надійним і добросовісним способом для того, щоб слідувати «обіцянці продажів»

5. І нарешті, з питомою вагою, що трохи перевищує вагу, пов'язану з фізичним компонентом, є емпатія, тобто індивідуальна увага, пропонована кожному клієнту, яка, будучи однаково важливою, все ж не може збалансувати або замінити відсутність професіоналізму, послідовності або нестачі управління.

Отже, **якість в готельно-ресторанному господарстві**:

- не може існувати без гармонійної і активної участі всіх факторів, що сприяють отриманню туристського досвіду;
- має бути результатом постійних зусиль з обмеження недоліків і збоїв діяльності;
- принципово і безпосередньо пов'язана з людським фактором і особистісними аспектами діяльності, які в основному невловимі і, отже, досить суб'єктивні;
- реагує на справедливу ціну як обмін для задоволення основних і життєвоважливих потреб людей, який визначається соціальними і екологічними обмеженнями;
- потребує спільних і безвідкличних критеріїв і зближення обов'язкових вимог і саморегулювання;
- враховує права як кінцевих, так і проміжних споживачів, що регулюються контрактами або прозорими механізмами просування;
- в контексті дестинацій залежить від колективних зусиль;
- оцінюється не тільки з точки зору задоволеності клієнтів, але й з точки зору соціальних, економічних і екологічних наслідків діяльності.

Якість у контексті компонентів, форматів, профілів, аспектів, рівнів

Якість як комплексне та мультигранне поняття досліджують у розрізі окремих структурних елементів.

Так, в основі механізму формування змісту та забезпечення якості заходяться **профілі якості.** З позиції профілів якість послуг розглядається як відповідність стандартам (1 рівень), використанню (2 рівень), фактичним вимогам ринку (3 рівень) та прихованим потребам споживачів (найвищий рівень).

У контексті **компонентів** формується основний зміст якості туристичних послуг. Компоненти є критеріями оцінки якості. Якість послуг складається з

таких компонентів: соціальний, технічний, правовий, економічний, функціональний, етичний, екологічний. А саме:

Соціальна якість – це відповідність послуг компаній туристичної дестинації рівню добробуту людей, національним, регіональним традиціям та особливостям, туристичному попиту; культура та професійність персоналу Важливим показником соціальної якості в туризмі є *доступність*. У Манильскій декларації по світовому туризму право на відпочинок і, зокрема, право на відпустку і свободу подорожей і туризму, були вперше визнані в якості елементів розвитку людської особистості, а доступність – неодмінною вимогою до якості туристичних послуг. Згідно з *Глобальною доповіддю ВООЗ з проблем інвалідності*, більше 1 мільярда людей мають якусь форму інвалідності, що становить близько 15% світового населення. Отже, задоволення їх потреб, крім міркувань солідарності, означає розгляд певного сегменту ринку, в деяких випадках субсидованого або з високою купівельною спроможністю, в якому потенціал попиту все ще набагато перевищує пропозицію.

Технічна якість – це забезпечення належної матеріально-технічної бази при наданні послуг (офіс туристичного агента, номер в готелі, внутрішній дизайн готелю тощо), виконання принципів комплексності, своєчасності, швидкості; використання в процесі сервісу засобів механізації та автоматизації. (робототехніка, комп'ютери; спеціалізоване програмне забезпечення).

Правова якість – це відповідність послуг вимогам законодавчих актів, нормативно-технічної документації (стандартів), технології обслуговування та виконання робіт, вивчення та задоволення вимог споживачів.

Економічна – послуга повинна мати корисний ефект як для споживача (задовольняти його потреби, очікування, бути доступною певному контингенту споживачів), так і для компанії (одержання прибутку та інших вигод).

Функціональна – це якість процесів розроблення та надання послуг (розроблення туру, продаж туристичного продукту, бронювання, поселення, хаускіпінг).

Етична якість – це рівень якості послуг дестинації в цілому, чи окремої компанії з точки зору споживачів, експертів, загального та рейтингу на ринку, набутого досвіду та громадської думки

Екологічний компонент – характеризує безпеку послуг для людини, для оточуючого середовища, захист навколишнього середовища.

Екологічний компонент або навколишнє середовище (природне або міське) є іманентною характеристикою будь-якої дестинації і його погіршення – це перша і найочевидніша причина незадоволеності туристів. Згідно рекомендацій ЮНВТО та Національної туристичної організації України для характеристики якості послуг на рівні дестинації використовується поняття «**сталість**», йому притаманні ті ж принципи, що і для поняття «якість», оскільки без природньої та історичної спадщини зникає туристичний інтерес і мотивація. Соціальна, культурна, економічна і екологічна сталість туристичної діяльності є складовою частиною якості в сфері туризму і, водночас, гарантією виживання бізнесу.

Більш того, сталість, також як і якість – це етична відповідальність і конкурентна змінна.

Якість послуг туристичних компаній з позиції менеджменту цих процесів слід розглядати у розрізі **аспектів**. При цьому *об'єктами управління* виступають усі процеси компанії **в межах життєвого циклу послуги (петлі якості):**

Перший аспект – це якість розробки послуги або ступінь відповідності послуги потребам ринку. Об'єктами дослідження цього аспекту є місткість ринку, попит, умови конкуренції, методи збуту, сегментація ринку, оцінка стратегії конкурента та вибір власної стратегії конкурентоспроможності. На відміну від виробничої сфери, цей етап у сфері послуг надзвичайно важливий, адже він містить всі аспекти роботи, що передує процесу обслуговування.

Якість виробництва та надання або ступінь безпомилковості (відсутність недоліків та скарг) під час обслуговування туристів. Процес виробництва та надання туристичного продукту співпадає у часі, тому важливо забезпечити готовність системи менеджменту та операційної системи компанії до бездоганного виконання процесів, що були спроектовані на попередньому етапі. Реалізується через впровадження внутрішніх стандартів роботи.

Якість відповідності – оцінювання рівня задоволеності клієнтів туристичним продуктом в цілому та в розрізі окремих послуг. Дає можливість зробити висновок про якість послуг та сервісу, якість роботи окремих компаній дестинації, визначити відповідність послуг специфікаціям та очікуванням споживачів, розробити програми та ініціативи щодо поліпшення якості.

Профілі якості пов'язують властивості послуги з очікуваннями споживача. Виокремлюються такі профілі якості:

Профіль необхідної якості – сукупність мінімальних характеристик туристичного продукту або послуги (базова або основна якість), без яких він не може відповідати призначенню (наприклад, мінімальна комплектація номеру).

Профіль очікуваної якості (необхідна якість) формує цінність продукту для споживача та визначає міру відповідності послуги задуму (наприклад, умови у номері залежно від категорії готелю). Це сукупність тих параметрів, що є «обов'язковим» характеристиками за туристичним ваучером, за категорією, типом, видом компанії; формується у свідомості споживача як побажання до отримання певних вигод в процесі придбання.

Профіль сприйнятої якості – це сукупність тих параметрів якості, які визначає споживач. Тобто це додаткові вигоди (послуги) які хоче отримати споживач та готовий додатково за них платити (наприклад, платні додаткові послуги у готелі або в туристичного оператора, до яких належать курортно-рекреаційні, дозвіллєві, бізнес-послуги, екскурсії тощо). В маркетингу ці вигоди називають «товар з підкріпленням».

Профіль бажаної якості або приваблива (випереджуюча) якість – відповідає «сюрпризним» характеристикам послуг та викликає захоплення. Визначається параметрами нововведень (характеристики продукту перевищують очікування споживача), є індикатором потенційних можливостей підприємства. Можемо її визначити як «перевищення очікувань». Наприклад,

ми проживали в готелях 5 зірок, але сервіс у цьому готелі був найкращий або були параметри послуг чи сервісу (матеріальні або нематеріальні), які ми не зустрічали.

За форматами у ***проектній*** **(запрограмованій) якості** доцільно враховувати параметри та властивості, рівень яких максимально відтворює запити споживачів. Оцінка цього формату передбачає теоретичний висновок щодо планового рівня якості послуг, який буде запропоновано найближчим часом, з врахуванням конкретних специфічних особливостей розвитку регіону, контингенту споживачів та їх побажань, і розрахунок ефективності надання послуги. ***Потенційна якість*** фіксує потенційні умови та можливості компанії надати послуги певного рівня якості на перспективний період. Вона формується системою показників, що дають уявлення про середовище, в якому передбачається в подальшому здійснювати заходи з підвищення рівня якості послуг. ***Діюча якість*** – це оцінка кінцевого результату діяльності (післяпродажний висновок про сервіс). ***Споживча*** якість визначає побажання споживача щодо якісного змісту послуги чи комплексу послуг з метою відповідності послуг у даний момент часу чи найближчою перспективою його потребам.

Показники діючої та споживчої якості визначають реалізовану форму якості (внутрішня оцінка якості послуг з позиції досягнення мети організації).

Якість та споживач

Процес управління якістю «обертається» навколо споживачів. Пріоритетне завдання – задоволення, розуміння і відповідність їх потребам і очікуванням. Даний підхід – це те, до чого потрібно прагнути всім, хто хоче досягнути успіху. Процес управління задоволеністю споживачів вимагає участі як зацікавлених осіб у рамах дестинації, так і туроператорів на ринках збуту, які беруть на себе відповідальність за розробку туристичних програм, пропонують внести поліпшення в процес роботи і надання послуг в дестинації, навіть тих, що надають треті особи. Абсолютно у такий же спосіб, усе, що відбувається з клієнтом або компонентами в ланцюжку створення вартості, буде впливати на імідж дестинації.

В контексті готельно-ресторанного господарства термін «споживач» відноситься не тільки до споживачів, а й до:

- *підприємців (і уряду)*, яким необхідні прибутки від інвестицій та визнання ініціатив;
- *постачальників*, що входять у ланцюжок доставки послуги;
- *місцевої спільноті (громади)*, яка прагне отримати прямі або непрямі доходи від туризму, принаймні, з точки зору зайнятості;
- *навколишнього середовища* і історичної спадщини, яку необхідно зберегти для забезпечення безперебійної роботи бізнесу;
- *виробничої інфраструктури*, що вимагає обслуговування.

Усіх цих споживачів необхідно враховувати в плані забезпечення якості дестинації, у який необхідно долучити наступні чотири теоретичні підходи до забезпечення якості:

1. Підхід, орієнтований на гостя, що складається з ініціатив щодо зміцнення зв'язків, поліпшення процесу міграції, поширення протоколів безпеки, запобігання ризиків, пов'язаних з продовольчою безпекою та здоров'ям, а також прозорості, доступності та достатності інформації, що надається туристам.

2. Підприємницький підхід, який передбачає інвестиції в навчання, підвищення кваліфікації, забезпечення зайнятості, професіоналізацію компанії, заохочення приватної ініціативи, атестацію задіяних осіб.

3. Структурний підхід, що має механізми державно-приватного управління, заходи з утримання та модернізації туристичної інфраструктури, екологічні та соціальні програми.

4. Стратегічний підхід, який може мати пропозиції щодо позиціонування і планування, спрямовані на досягнення прибутку від бізнесу, моделі розвитку, узгодженні між учасниками в дестинації, і механізми збереження і зміцнення туристичних активів та історичної спадщини.

З огляду на закономірності функціонування ринкової економіки, мірою якості товару є ступінь задоволеності споживача, який визначається співвідношенням цінності (споживчої вартості) і вартості виготовленого продукту. Продукт буде користуватись попитом, якщо цільова група споживачів на визначеному сегменті ринку буде задоволеною його цінністю (необхідністю його купівлі і сукупністю параметрів якості, що пропонуються) і вартістю (грошовими витратами). Причому для виробника та для споживача характер цього співвідношення є дещо різними.

Зрозуміло, що бажаними як з боку виробника туристичного продукту, так і з боку споживача є дві ситуації:

1) цінність відповідає вартості. Нейтральна ситуація, коли очікування споживачів виправдались, а виробник покрив свої витрати і отримав запланований прибуток;

2) цінність перевищує вартість. У цьому випадку споживач задоволений, але виробник, орієнтуючись на задоволення споживача, в той же час, зацікавлений в отриманні більшого прибутку за рахунок збільшення вартості продажів свого продукту. Конкуренція з іншими виробниками урівноважує інтереси споживача і виробника, дозволяючи збалансувати інтереси. Відповідно, чим вищою буде задоволеність споживача, тим вищими будуть можливості розвитку бізнесу.

В ситуації, коли цінність є нижчою за вартість, споживач буде незадоволеним, і в більшості випадків купівля не здійсниться, що в кінцевому рахунку призведе до скорочення або ліквідації даного бізнесу.

Рівень задоволеності споживачів є досить орієнтовним показником якості, адже, він пов'язаний з суб'єктивними очікуваннями.

Більш точними показниками пов'язаними зі здатністю задовольняти споживачів дестинаці є намір повернутися, рекомендації дестинації іншим, репутація дестинації.

Незадоволені гості, як правило, повідомляють про свій негативний досвід, принаймні, в три рази частіше, ніж це роблять задоволені клієнти. Згідно з

різними дослідженнями середньострокові витрати на роботу з незадоволеним клієнтом в середньому в шість разів вище, ніж витрати на залучення нового клієнта (враховуються всі витрати на розгляд проблеми або скарги, компенсацію клієнту і завдані збитки з точки зору іміджу).

Згідно з різними дослідженнями, в середньому 96% клієнтів ні на що не скаржаться, але в наступний раз просто вибирають іншого постачальника або дестинацію, при цьому вони діляться своїм невдоволенням тільки з близькими. Дослідження показали, що задоволений споживач ділиться своїм досвідом в середньому з шістьма людьми, в той час як незадоволений гість – щонайменше з 11. Зараз, коли можливості соцмереж величезні, вплив таких скарг визначальний.

Найпоширеніша проблема в обслуговуванні гостей – це робота зі скаргами. З моменту, коли турист стикається з проблемою до моменту, коли вона стає серйозною загрозою життєздатності дестинації або організації, він відчуває цілий ряд емоцій, від експресивних до раціональних. Якщо інцидент вирішили швидко, то від 82% до 95% клієнтів повертаються. Тільки в 1% випадків, не пов'язаних з якістю, відносини з клієнтом налагодити вже неможливо. Скарга – це ідеальна можливість поліпшити ситуацію і, у разі адекватної роботи з нею, може навіть підвищити лояльність клієнтів.

Мета зміцнення зв'язків з клієнтами (створення лояльності) – перетворити випадкових клієнтів в постійних, а постійних – в «живу рекламу». Різні дослідження показали, що рекомендації – це найбільш важливе джерело прийняття рішень при здійсненні покупок (44%) у порівнянні з іншими, що знаходяться під контролем постачальників: ЗМІ (25%), реклама (24%), прямі продажі та інші джерела (7%). Розвинути і зміцнити зв'язки з клієнтами можуть як дестинації, так і постачальники послуг.

Гості сприймають якість послуг індивідуально, суб'єктивно і еволюційно. Сприйняття і очікування кожного клієнта різні і змінюються в залежності від настрою, зовнішніх чинників, результату, отриманого за гроші, і фактичного споживання продукту. Більш літні люди цінують комфорт і схильні подорожувати тільки в певні зони відпочинку, їм важливий статус туристичної компанії, клімат, мова або можливість отримати допомогу на місці. Ділові туристи цінують такі аспекти, як доступність, мобільність в пункті призначення і професійне обслуговування; звичайні туристи-«відпочивальники» цінують інформацію, пам'ятки (але бажано малолюдні), професійних гідів, розумні ціни на екскурсії, тощо. Для організації виїзних ділових зустрічей величезне значення мають привабливість дестинації, наявність адекватного місця для організації заходів та безпека. Для сільського туризму важливі такі аспекти, як можливість звернутися за допомогою, наявність знаків і покажчиків, гостинність і можливість участі в місцевих заходах.

Прогалини – це невідповідність між плануванням, очікуваннями і сприйняттям, фундаментальними аспектами задоволеності клієнтів; їх оцінка визначить які заходи треба вжити для їх виправлення. Основні кроки для скорочення таких прогалин – це сегментація ринку і розуміння того, які аспекти

клієнти цінують найбільше, а також їх поточного сприйняття і рівня задоволеності.

Найбільш серйозні прогалини в рівні якості – це результат трьох наступних причин:

1) відсутність розуміння того, чого фактично очікують клієнти;

2) недосконалі або неіснуючі стандарти роботи або відсутність зобов'язань;

3) погане виконання зобов'язань перед споживачами.

Існують різні методики обрахування індексу задоволеності споживачів (CSI – англ. Customer Satisfaction Index), які вирізняються по країнам світу. Найбільш поширеними у використанні є Європейский індекс задоволеності споживача (ECSI) і Американский індекс задоволеності споживача (ACSI). Розрахунок цих показників здійснюється на основі використання наступних критеріїв: очікування споживача; сприйняття якості; сприйняття рівня якості; незадоволеності споживача; його лояльності і можливості збереження; ціновий допуск.

Вимірювання індексу задоволеності споживача приносить компанії чималі фінансові вигоди. В 1994 році Juran Institute провів дослідження, у якому з'ясувалося, що 90% топ-менеджерів з більш ніж двохсот самих великих американських компаній поділяють думку про те, що «підвищення задоволеності клієнтів спричиняє підвищення прибутковості бізнесу й збільшення частки ринку».

Деякі компанії змогли створити моделі, надійно зарекомендували себе і які визначають кількісний взаємозв'язок між задоволеністю клієнтів і різними бажаними для бізнесу компанії результатами втримання клієнтів і їхньої позитивної рекомендацій. Одним із кращих і широко відомих прикладів є система, створена в Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC), – модель ланцюжка «сервіс-прибуток», що показує, що при кожному приросту лояльності клієнтів на 2% чистий прибуток компанії збільшується на 2%. Такий ріст лояльності клієнтів приніс CIBC додатковий прибуток у розмірі 70 мільйонів доларів.

Таким чином, існує **три можливі шляхи конкурентної боротьби виробників**, які відповідають розглянутим ситуаціям:

1) **Конкуренція за рахунок зниження ціни при загальному низькому рівні якості**. Тимчасова ситуація, коли цінність перевищує вартість, а ринок споживає усе, що виготовляється. У ринковій економіці конкуренція за таких умов призведе до втрати ринкового сегменту через зниження продажів і ліквідації бізнесу.

2) **Конкуренція за рахунок підвищення цінності (якості) послуг при відповідній вартості**. За умов насичення ринку, вимоги споживача збільшуються і виявляється готовність платити більше за відповідний продукт. Виробник, в свою чергу, прагне до підвищення цінності за рахунок:

застосування нових технологій і більш якісної сировини;

концентрації на ключових видах діяльності, що є профільними для організації (через зменшення номенклатури виробів з одночасним розширенням асортименту виробництва спеціалізованого продукту);

підвищенням якості продукту і процесів.

Однак така «ідеальна ситуація» не може в довгостроковому періоді забезпечити стабільність зростання прибутків.

3) **Конкуренція за споживача в умовах насиченого ринку**. Можна вважати, що цей період характерний для теперішнього часу. Боротьба за споживача відбувається за умов одночасного збільшення цінності продуктів і зниження їх вартості. При цьому, одним із індикаторів ступеню задоволеності споживача є індекс задоволеності споживачів.

4.2. Менеджмент якості в готельно-ресторанному господарстві

Сутність та зміст управління якістю послуг

Гуру в сфері якості Джозеф Джуран передбачив, що XX століття назвуть століттям якості. Справа полягає в тому, що залежність від якості технологій стала частиною нашого життя.

Під управлінням якістю розуміють:

- скоординовані дії щодо спрямовування та контролювання діяльності організації у сфері якості;
- систему забезпечення оптимальної якості продукції та послуг;
- оптимальне поєднання показників якості та кількості;
- постійний планомірний, цілеспрямований вплив на фактори та умови, які забезпечують створення продукції, надання послуг та виконання робіт оптимальної якості (з кращими якісними характеристиками);
- систему заходів щодо поліпшення якості продукції та послуг; активне, цілеспрямоване формування споживчих властивостей продукції та послуг;
- здійснення комплексних операцій щодо збереження чи поліпшення якості, виготовлення продукції або надання послуг на найвищому економічному рівні з врахуванням попиту споживачів;
- встановлення, забезпечення та підтримання необхідного рівня якості послуг під час їх проектування, виробництва та надання шляхом здійснення систематичного контролю за якістю
- вироблення управлінських рішень та здійснення комплексу управлінських дій щодо планування, надання та реалізації послуг високого рівня якості.

Відповідно до ДСТУ 9001, управління якістю являє собою виконання функцій загального управління, які визначають політику, цілі, відповідальність та процеси у сфері якості та визначенні відповідних ресурсів, необхідних для їх досягнення за допомогою таких засобів, як планування, забезпечення (оперативне управління), контролювання та поліпшування якості в межах системи управління якістю

Отже, управління якістю може розглядатись у **аспектах:**

- у широкому розумінні, як цілеспрямований безперервний процес інформаційного впливу одного елемента (суб'єкта управління) на інший (об'єкт управління), який змінює стан і поведінку об'єкта управління в певному напрямку в зв'язку зі зміною обставин. В цьому випадку, управлінський вплив поширюється на велике коло об'єктів, явищ і процесів: господарські системи (підприємства та організації), а також технічні системи (природні та технічні процеси); суспільні системи (публічне управління, управління дестинаціями); державні системи (соціально-економічні процеси, політичні процеси тощо);

- у вузькому розумінні, розглядається в масштабах підприємства, *як один із напрямів управлінської діяльності*, що здійснюється в межах системи управління організацією та охоплює всі стадії життєвого циклу послуги згідно з «петлею якості»; за таких умов він відповідає за своїм змістом термінові «менеджмент якості» або **загальне керівництво якістю** (quality management) – це скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості; це діяльність вищого керівництва із взаємодії із зовнішнім середовищем, прийняття стратегічних рішень, визначення політики у галузі якості, організація робіт з якості, навчання і мотивації персоналу.

Метою управління якістю на рівні організації є:

- підвищення конкурентоспроможності, іміджу та прибутковості підприємства, формування бренду за рахунок підвищення якості послуг та всіх супутніх процесів;

- зниження всіх видів витрат і утримання економічної стабільності підприємства;

- дотримання вимог охорони навколишнього середовища;

- забезпечення цілеспрямованого та системного впливу на параметри якості в напрямі їх постійного поліпшення.

Крім того, на рівні компанії, **управління якістю вживається як оперативне управління якістю** (quality control) – складові загального управління, спрямована на виконання вимог до якості; як діяльність керівників середнього та низового ієрархічного рівнів шляхом виконання таких функцій, як планування, управління якістю процесу надання послуг, контроль якості, інформаційне забезпечення, розробка та впровадження оперативних заходів щодо якості.

Змістовними елементами управління якістю є:

- *планування якості (quality planning)* – складова частина управління якістю, зосереджена на встановленні цілей у сфері якості та на визначенні операційних процесів і відповідних ресурсів, необхідних для досягнення цілей у сфері якості;

- *забезпечування якості* (*quality assurance)* – складова частина управління якістю, зосереджена на створюванні впевненості в тому, що вимоги щодо якості буде виконано;

- *контролювання якості* (*quality control)* – складова частина управління якістю, зосереджена на виконуванні вимог щодо якості (перевірці та удосконаленні);

- *поліпшування якості (quality improvement)* – складова частина управління якістю, зосереджена на збільшуванні здатності виконувати вимоги щодо якості.

На рівні організації **управління якістю можна розглянути у контексті підходів**:

- методологічного, який розкривається через цілі, принципи, закони, закономірності, завдання, функції, стратегії у сфері якості;
- процесного, який розкривається через моделі управління якістю, методи та інструментарій впливу, технології планування якості послуг, забезпечення їх надання, контроль рівня якості;
- структурного – забезпечується через формування дієвої організаційної структури компанії та системи якості; через дієву функціональну структуру; ефективні взаємовідносини та високий рівень корпоративної культури;
- технічного – містить матеріально-технічні засоби, Техніки, технології та інструментарій, засоби зв'язку та комунікацій.

Змістом управління якістю є:

- чітке визначення потреб споживача і необхідних заходів стосовно поліпшення якості;
- створення системи колективних зобов'язань щодо якості в межах організації;
- забезпечення реалізації процесів надання послуг через управління бізнес-процесами організації;
- попереджувальні і контрольні заходи з метою уникнення незадоволення споживача;
- оптимізація витрат на забезпечення належного рівня надання послуг з точки зору якості постійний аналіз вимог до послуг і досягнутого рівня з метою виявлення резервів підвищення якості послуг;
- попередження негативного впливу на суспільство і навколишнє середовище внаслідок діяльності організації, яка надає послуги в галузі туризму;
- проведення аудиту якості та сертифікації систем якості.

Завдання управління якістю послуг в готельно-ресторанному господарстві полягають у:

- створенні умов для отримання конкурентних переваг суб'єктів готельної та ресторанної діяльності на світовому ринку та в Україні;
- отриманні можливостей розвитку на міжнародних ринках, співпраці з міжнародними організаціями;
- підтвердженні відповідності послуг та продукції стандартам та технічним регламентам;
- захисті споживачів від недоброякісних товарів та послуг;
- контролі безпеки продукції і послуг для життя, здоров'я;
- охороні навколишнього середовища і майна;
- підтвердженні показників та критеріїв якості послуг туристичних операторів і агентів, готелів та ресторанів, туристичних дестинацій тощо;
- регулюванні відносин з постачальниками, партнерами та споживачами;
- впровадженні внутрішніх систем управління якістю.

Обов'язково слід звернути увагу на те, що діяльність, пов'язану з управлінням якістю, представлено **на трьох ієрархічних рівнях управління** (вищому, середньому та низовому).

Ключовими елементами управління якістю на цих рівнях є:

- *на рівні організації*: наміри, напрями, цілі діяльності стосовно якості, офіційно сформульовані та задекларовані вищим керівництвом організації;

- *на рівні підрозділів*: завдання, ресурси, критерії оцінювання діяльності, пов'язані із забезпеченням якості конкретної продукції;

- *на рівні персоналу*: відповідальність, повноваження, відносини виконавців усіх рівнів щодо питань якості.

Саме тому, можна констатувати, що менеджмент якості – менеджмент четвертого покоління, який стає провідником концепції 4.0 в управління компаніями. Сьогодні жодний суб'єкт сфери туризму, пріоритети якого не знаходяться в області менеджменту якості й екології, не може розраховувати на успіх в бізнесі і на суспільне визнання.

Сутність та зміст управління якістю на основі процесного підходу

Модель системи управління якістю, що відповідає вимогам стандарту ISO 9001, базується на процесному підході. Під ***процесним підходом*** *розуміють застосування у межах організації системи процесів разом з їх визначенням та взаємодіями, а також управління ними* Відповідно, для ефективного функціонування організація повинна визначити численні взаємопов'язані види діяльності і управляти ними. Діяльність, у якій використовують ресурси і якою можна управляти для перетворення входів на виходи, може вважатися процесом. Часто вихід одного процесу безпосередньо становить вхід наступного.

Перевагою процесного підходу є забезпечуваний ним неперервний контроль над зв'язками окремих процесів у межах системи процесів, а також над їхніми сполученням та взаємодією. Якщо цей підхід застосовують у межах системи управління якістю, він підкреслює важливість:

а) розуміння та виконання вимог;

б) необхідності розглядати процеси з погляду створення додаткових цінностей;

в) вимірювання результатів функціонування процесу та його ефективності;

г) постійного поліпшення процесів на основі об'єктивних вимірювань.

Модель системи управління якістю, в основу якої покладено процес, ілюструє зв'язки між процесами організації, які описані у складі елементів системи управління якістю.

Відповідно з даною моделлю, визначаються елементи системи управління якістю, а також конкретизуються процеси, які реалізуються в організації для задоволення вимог споживача.

Процес – це специфічним чином упорядкована сукупність робіт, завдань, дій у часі та просторі з точним визначенням початку та закінчення, а також визначенням його входів та виходів. **Ознаками процесу є:**

- наявність певним чином впорядкованих дій, робіт та завдань;

- визначеність у часі та просторі;

- наявність входів та виходів;
- чітка визначеність початку та закінчення;
- наявність процесу трансформації з використанням певних ресурсів;
- існування замовників та клієнтів процесу.

Бізнес-процес – це сукупність різноманітних видів діяльності, в рамках якої на «вході» використовується один чи більше видів ресурсів, і в результаті якої на «виході» створюється продукт, що має цінність для споживача. Фактично це потік робіт в організації, що під час виконання переходить від однієї людини до іншої, або, при значному розмірі процесу, від одного відділу до іншого.

Функція бізнес-системи – дія чи сукупність дій нормативного змісту, виконання яких забезпечується певною підсистемою при визначених умовах, вимогах та обмеженнях. Тобто, бізнес-процес включає в себе виконання багатьох робіт та функцій і майже завжди виходить за рамки одного підрозділу підприємства.

Процеси в організації можуть відбуватися на різних рівнях і мати свою визначену специфіку. Вони можуть поділятися на *основні та допоміжні* (в залежності від їх ролі в діяльності), допоміжні, в свою чергу, поділяються на забезпечуючі та управлінські; *горизонтальні та вертикальні* (за їх характером), *внутрішні та макропроцеси.*

В більшості випадків в організації нараховують від 5 до 30 основних бізнес-процесів (при значному розмірі компанії їх може бути і більше).

До складу процесів належать системи управління якістю на основі стандарту ISO 9001:
- відповідальність керівництва;
- управління ресурсами;
- випуск продукції;
- вимірювання, аналізування і поліпшення.

Перелік типових бізнес-процесів організацій, розроблений Американським Центром Якості та Продуктивності включає 13 позицій:

1. Аналіз ринку та потреб споживачів;
2. Розробка бачення та стратегії;
3. Розробка продуктів та послуг;
4. Продаж продуктів та послуг;
5. Виробництво та забезпечення виробництва;
6. Виробництво та постачання для організацій, орієнтованих на сервіс;
7. Розрахунки з споживачами та їх обслуговування;
8. Управління людськими ресурсами;
9. Управління інформаційними ресурсами;
10. Управління матеріальними та фінансовими ресурсами;
11. Управління зовнішніми зв’язками;
12. Управління роботою з навколишнім середовищем;
13. Управління змінами та покращеннями.

Відомим інструментом для ідентифікації основних бізнес-процесів підприємства є так званий ланцюжок створення додаткової вартості М. Портера.

Сам ланцюжок не визначає типові процеси, але дозволяє це зробити з точки зору створення найбільшої доданої вартості через поєднання моделі основних процесів компанії з процесами управління її ресурсами та бенчмаркінгом, як інструментом постійного вдосконалення бізнесу з використанням кращого досвіду. Відповідно до даної моделі всі основні процеси в компаніях поділяються на інноваційні та оперативні, а головним для досягнення успіху є орієнтація на ринок, тобто потреби споживачів.

Слід зауважити, що концепцію управління процесами деякі автори розцінюють як революційно нову.

Якщо порівнювати процесний підхід з традиційним функціональним підходом управління, то можна виділити наступні ***переваги управління процесами***:

- більшість проблем підприємств носять міжфункціональний характер, а тому не можуть бути вирішені в рамках традиційного підходу;
- управління процесами знижує кількість рівнів управління, а, отже, знижує частку вертикальних процесів та робіт, що не додають реальної вартості;
- процесний підхід виключає можливість функціональної замкнутості відділів та виникненню протиріч між ними;
- процесний підхід орієнтує компанію на досягнення результату, а не виконання сукупності відокремлених функцій.

Саме тому, процесний підхід покладено в основу стандарту ISO 9001:2015. Перенесення акцентів з функцій і підрозділів на процеси у ланцюгу створення цінності дозволяє організаціям побудувати ефективні організаційні системи.

При побудові системи управління якістю важливим етапом є опис процесів підприємства і створення процесної моделі. Серед найбільш відомих методологій моделювання бізнес-процесів підприємства визначають наступні:

1. Методологія SADT/IDEF (структурного аналізу і проектування систем і процесів)
2. ARIS-методологія

Методологія SADT/IDEF

1) ***SADT (англ. – Structured Analysis and Design Technique)*** – технологія структурного аналізу і проектування систем і процесів. Розроблена Дугласом Россом наприкінці 60-х років у ході розвитку структурного програмування. З 1981р. методологія стала стандартом США під назвою IDEF 0.

Для вдосконалення бізнес-процесів частіше застосовується стандарт IDEF 0. Згідно з методологією функціонального моделювання IDEF 0 процес зображується у вигляді функціонального блоку, який перетворює входи у виходи при наявності необхідних ресурсів в керованих умовах. За допомогою даної методології створюється модель, яка складається з діаграм, фрагментів тексту і глосарія.

2) ***Система ARIS (англ. – Architecture of Integrated Information System)*** являє собою комплекс засобів аналізу і моделювання діяльності підприємства, а також розробки

автоматизованих інформаційних систем. За допомогою даної методології утворюється комплексна процесна модель управління підприємством, у якій описуються наступні види потоків: організаційні, цільові, виходів, матеріальних ресурсів, персоналу, інформації, управлінські потоки.

Еволюція теорій та концепцій управління якістю, їх характеристика

Хоч термін «якість» має довготривалу історію, так як формувався протягом двох тисячоліть, базові концепції управління якістю сформувались у 20-му столітті. Особливість еволюції наукових парадигм у сфері якості – надбання кожної концепції не нівелюється у наступних, а розширюється та доповнюється з метою задоволення зростаючих потреб споживачів. Таким чином, сучасна теорія управління якістю являє собою широкий портфель інструментарій методів, засобів та технологій, які використовуються в практиці забезпечення якості.

Отже, **еволюцію мислення в галузі якості можна представити шістьома етапами**, а саме:

• 20-ті роки XX ст. – інспекції та випробування – перевірка якості та випробування в умовах ненасиченого ринку та стійкого попиту. Виявлення неякісного виконання роботи та негайне усунення недоліків.

• 40-ві роки XX ст. – контроль якості (QC) – візуальний контроль якості; міжопераційний та кінцевий контроль; впровадження статистичних методів контролю.

• 60-ті роки XX ст. – забезпечення якості (QA) – профілактика неякісного обслуговування клієнтів (внутрішній та зовнішній аспект). Аналіз причин виявлених відхилень у процесі надання послуг, орієнтація на потреби ринку, вдосконалення організації процесу обслуговування туриста.

• 70–80-ті роки XX ст. – управління якістю (QM) – методи та засоби управління якістю, нагляд за якістю послуг, застосування вимог стандартів ISO серії 9000. Інтегрований контроль якості послуг, який охоплює всі етапи життєвого циклу послуги, орієнтація на потреби ринку.

• 90-ті роки XX ст. – загальне управління якістю (TQM) – комплексний підхід до управління якістю. Забезпечення якості стає стратегією підприємства. Постійне вдосконалення якості послуг підприємств (використання TQM, стандартів ISO серій 9000, 10000, QS 9000, ISO 14000).

• У майбутньому – універсальні підходи до управління якістю – процесний підхід до управління якістю послуг, який враховує вимоги стандартів ISO серії 9000:2000 до впровадження систем якості і спрямований на забезпечення не управління якістю, а якості управління. Широке розуміння якості, культура якості підприємства, людський фактор в якості (загальне впровадження та широке використання принципів та інструментів TQM, UQM, MBQ, TQL).

Кожен етап характеризується своєю ідеологією з якості та йому притаманні певні системи управління якістю.

1. Ідеологію цехового контролю якості було представлено системами Тейлора (1910–1920 рр.), яка досліджує якість послуг з позиції відповідності нормативним документам; основний інструментарій забезпечення якості – цеховий контроль якості.

2. Для ідеології приймального контролю якості (20-ті роки) характерні системи управління якістю інспекції та випробування. Їх особливості: контроль якості під час прийняття, виявлення відхилень у роботі за умов ненасиченого ринку та стійкого попиту.

3. Ідеологію статистичного контролю якості було імплементовано в системах управління якістю Контроль якості (QC) (20–60-ті роки). Зміст: візуальний контроль якості, міжопераційний та кінцевий контроль, впровадження статистичних методів контролю.

4. Комплексне управління якістю розкрито через такі системи, як

- забезпечення якості (QA) (50–60-ті роки). Зміст: аналіз причин виявлених відхилень у процесі надання послуг, орієнтація на потреби ринку;
- система KANBAN (60–70-ті роки). Характеристиками є: управління процесом виробництва (операційними процесами підприємства), всебічний контроль якості, людський фактор;
- управління якістю в рамках фірми CWQC. Особливість – це побудова системи управління якістю, участь усього персоналу в забезпеченні якості;
- загальне управління якістю (TQC). Побудова системи управління якістю, яка охоплює всі сторони діяльності фірми;
- управління якістю (QM) (70-ті роки). Інтегрований контроль якості послуг, який охоплює всі етапи життєвого циклу послуги;
- системи JIT, JIC (50–60-ті роки). Ця система спрямована на мінімізацію витрат якості за рахунок організації бездефектного виробництва;
- системи планування (MRP та ROP) (60–70-ті роки). Це система, в основу якої покладена логістика; основний акцент у діяльності – організація та планування матеріального постачання.

5. Ідеологія управління якістю Тотальне (загальне, всезагальне) управління якістю (TQM) розкрита через концептуальні системи управління якістю на засадах стандартів ISO серії 9000:

- система якості на базі стандартів ISO 9000 1-го покоління, 80-ті роки. Розглядають якість послуг, процесів, діяльності як відповідність ринковим вимогам господарювання;
- системи якості на базі стандартів ISO 2-го покоління, 90-ті роки. Якість визначають як задоволення вимог, потреб та очікувань споживачів послуг та працівників підприємства;
- системи якості на базі стандартів ISO 3-4-5-го покоління, 2000-2015 роки. Якість розглядають як задоволення вимог, потреб та очікувань споживачів послуг, суспільства, власників та працівників, а забезпечують через реалізацію процесного підходу.

6. Ідеологія Менеджменту якості за умов глобалізації (моделі досконалості) об’єднує такі системи як:

- системи якості на базі «моделей ділової досконалості». Побудова систем якості з врахуванням загальних вимог у галузі якості (ISO) та критеріїв ділової досконалості;

- системи якості на базі стандартів QC 9000. Побудова систем якості з врахуванням загальних вимог в галузі якості (ISO) та спеціальних вимог по галузях (QC 9000);

- системи якості на базі концепції «шість сигм». Побудова систем якості з врахуванням критично важливих вихідних параметрів у бізнес-процесах;

- системи якості на базі Міжнародної системи рейтингу якості. Побудова систем якості з врахуванням вимог стандартів щодо формування рейтингів якості IQRS.

Становлення сучасної філософії якості пов'язано із реалізацією *підходів до забезпечення якості:*

• Управління за цілями. В основу управління якістю покладено кінцеві показники діяльності підприємства, підрозділу, працівника.

• Управління, орієнтоване на людські ресурси. Основним ресурсом підприємства в межах системи якості виступає персонал; ключові процеси: організація праці, стимулювання, розвиток кар'єри.

• Управління за фактами. Управлінські рішення приймаються на основі економічного аналізу, без врахування інтуїції.

• Управління, орієнтоване на споживача. Основний акцент у системі якості робиться на споживача: вивчення потреб, індексація ступеня їх задоволення.

• Управління, орієнтоване на процес. В основу управління покладено процеси управління та виробництва – бізнес-процеси.

Групування наукових підходів до управління якістю в сфері туризму дозволило виокремити найбільш застосовувані **підходи**:

• **Системний**. Управління якістю ґрунтується на теорії міжсистемних взаємодій та розглядається як сукупність взаємообумовлених елементів зовнішнього середовища та внутрішньої структури підприємства.

• **Інтеграційний**. Управління якістю базується на поглибленні взаємодії, об'єднанні структурних підрозділів організації з метою досягнення високої якості роботи. Забезпечення якості розглядається як генеральна стратегія підприємства.

• **Комплексний**. Управління якістю базується на моделі, в основу якої покладено етапи життєвого циклу послуги («петля якості»): вивчення потреб та проектування, надання послуги, оцінка результату.

• **Логічний**. Механізм управління якістю розглядається з позиції діалектичної та формальної логіки, формується на принципах об'єктивності, еволюційного розвитку, всебічного розгляду проблем.

Міжнародний досвід управління якістю послуг (японський, американський та європейський)

Концептуальні особливості американського досвіду у сфері управління якістю:

• Пов'язування проблем якості з конкурентоспроможністю товарів, фірм і країни в цілому;

• зростання обсягу бюджетного фінансування освіти науки і розвитку людського чинника;

• удосконалення системи управління фірмою (менеджменту);

• увага до процесу планування виробництва за обсягом і якісними показниками;

• жорсткий контроль якості продукції з боку адміністрації фірми, вибірковий контроль з боку місцевих і федеральних органів управління;

• застосування економіко-математичних методів до управління якістю.

Особливостями японського підходу до управління якістю є:

• орієнтація па постійне вдосконалення процесів і результатів праці в усіх підрозділах фірми;

• орієнтація на контроль якості процесів, а не якості продукції;

• орієнтація на запобігання можливості допущення дефектів;

• ретельне дослідження й аналіз проблем, що виникають за принципом висхідного потоку, тобто від наступної операції до попередньої;

• культивування принципу «Твій споживач–виконавець наступної виробничої операції»;

• повне закріплення відповідальності за якість результатів праці за безпосереднім виконавцем;

• активне використання людського чинника, розвиток творчого потенціалу робітників і службовців, культивування моралі «Нормальній людині соромно погано працювати»;

• широке впровадження наукових розробок у сфері управління і технології;

• високий ступінь комп'ютеризації всіх операцій управління, аналізу і контролю за виробництвом;

• заходи для стимулювання творчої активності (гуртки якості), виховання патріотизму до своєї фірми, систематичного і повсюдного навчання персоналу;

• розвиток корпоративного духу.

Особливостями європейського підходу до вирішення проблем якості є:

• законодавча основа для проведення всіх робіт, пов'язаних з оцінкою і підтвердженням якості;

• гармонізація вимог національних стандартів, правил і процедур сертифікації;

• створення регіональної інфраструктури та мережі національних організацій, уповноважених проводити роботи з сертифікації продукції і систем якості, акредитації лабораторій, реєстрації фахівців з якості та ін.;

• розвиток інтеграції за стадіями життєвого циклу продукції;

• розвиток аудиту якості.

Ключові аспекти еволюційного розвитку підходів до управління якістю найкращим чином можливо дослідити через аналіз та співставлення концепцій управління якістю, сформульованих визнаними «гуру» якості, їхні ідеї, що стосуються вимірювання, управління та підвищення якості, в більшій мірі вплинули на практичні прийоми та принципи, що використовуються сучасними підприємствами в своїй діяльності, у т.ч. туристичної сфери.

Едвард Демінг узагальнив свою філософію у вигляді системи, яку він назвав ***«система поглиблених знань»*** (A System of Profound Knowledge), що складається з 4 складових елементів: оцінювання системи, розуміння відхилень процесу, теорія знання, психологія.

1) Оцінювання системи. Е. Демінг був впевнений, що мета будь-якої системи, в досягненні якої приймають участь всі зацікавлені особи або інші групи, – це отримання в довгостроковій перспективі будь-якої вигоди. При цьому основна робота менеджерів – це оптимізація системи, її покращання, базуючись на принципі взаємозалежності.

2) Розуміння відхилень процесу. Згідно ланцюга Е. Демінга особлива причина поганої якості продукту (процесу) – це саме відхилення. Відтак, значні зусилля менеджерів повинні бути спрямованими на усунення діапазону та масштабів відхилень. Це призведе до підвищення стабільності процесів і зниження їх варіабельності.

3) Теорія знання. Управлінські рішення повинні прийматись на основі фактів, перевірених даних та відпрацьованих теорій, а не інтуїтивно, базуючись

4) Психологія. Саме психологічний настрій впливає на процес діяльності людини, на його роботу в колективі. Вміння працювати в колективі, відчувати себе частиною колективу є першочерговою задачею підвищення та вдосконалення мотиваційного клімату підприємства.

В філософію якості Е. Демінг включив наступні розділи:

1) 3 прагматичні аксіоми;
2) «сім смертельних хвороб»;
3) «труднощі та фальстарти»;
4) «14 пунктів-принципів»;
5) «цикл Демінга»;
6) «ланцюгову реакцію».

Підходи Джозефа Джурана базуються на ідеї використання «єдиної мови» керівниками усіх рівнів – мови статистики. Передбачення та умови забезпечення якості згідно з Дж. Джураном фокусуються та позиціонуються на трьох основних аспектах, що в сукупності називаються «трилогія якості» (торговий знак Quality Trilogy, що зареєстрований інститутом Juran):

- *планування якості* – процес підготовки, що забезпечує досягнення цілей якості;
- *контроль якості* – процес досягнення цілей якості в процесі виконання операцій;
- *підвищення якості* – процес виходу на рівні функціонування, що не були досягнуті в минулому.

Особливістю **філософії якості Філіпа Кросбі є те**, що було визначено як «абсолюти управління якості» (Absolutes of Quality Managment) та «базові елементи вдосконалення» (Basic Elements of Improvements). До абсолютів управління якістю Ф. Кросбі відносив наступні положення:

Якість означає відповідність вимогам, а не елегантність.

Проблем з якістю не існує.

Економіка якості не існує. Завжди дешевше виконувати роботу правильно з першого разу.

Єдиний показник функціонування – витрати на якість.

Єдиний стандарт функціонування – нульова кількість недоліків та браку.

Базові елементи вдосконалення, що запропоновані Ф. Кросбі, включають: рішучість (лідери підприємства повинні брати на себе зобов'язання), освіту та реалізацію. Теорія є поведінковою.

Армад Фейгенбаум є автором теорії комплексного управління якістю. Головним положенням цієї концепції є думка про всеосяжність управління якістю, яка повинна зачіпати всі стадії створення продукції і всі рівні управлінської ієрархії підприємства при реалізації технічних, економічних, організаційних і соціально-психологічних заходів.

Фейгенбаумом сформульовані **чотири «смертні гріхи» в підходах до управління якістю**.

Перший **гріх** полягає в заохоченні програм, що ґрунтуються на «проголошенні гасел» і на поверхневих змінах.

Другий **гріх** полягає в тому, що обираються програми, які в першу чергу орієнтовані на робочих («сині комірці») і не враховують важливої ролі інженерних служб («білих комірців»).

Третій **гріх** – небажання визнати, що постійного рівня якості не існує, він повинен безперервно підвищуватися.

Четвертий **гріх**, найбільш фатальний, – помилка, що стосується автоматизації, яка сама по собі не є останнім словом в підвищенні якості.

Каору Ішикава – автор японської моделі комплексного управління якістю. Найбільш характерними рисами даної моделі є:

- загальна участь працівників в управлінні якістю;
- введення регулярних внутрішніх перевірок функціонування системи якості;
- безперервне навчання кадрів;
- широке впровадження статистичних методів контролю.

Він ввів в світову практику новий оригінальний графічний метод аналізу причинно-наслідкових зв'язків, що отримали назву діаграм Ішикави («скелет риби», Fishbone Diagram), яка увійшла до складу семи простих інструментів контролю якості.

Геніті Тагуті називає свою концепцію «інжиніринг якості». Головне у філософії Г. Тагуті – це підвищення якості з одночасним зниженням витрат. Згідно з підходами Г. Тагуті, економічний чинник (вартість) і якість аналізуються спільно. Обидва чинники пов'язані загальною характеристикою, так званою функцією втрат. Методологія Г. Тагуті спирається на визнання чинника нерівноцінності значень показника усередині допуску. При аналізі розглядаються втрати як з боку споживача, так і з боку виробника. Методи Г. Тагуті дозволяють проектувати вироби і процеси, нечутливі до впливу так званих «шумів», тобто змінних чинників, що викликають розкид значень параметрів, які важко, неможливо або дорого змінити.

Слід зазначити, що філософії Е. Демінга, Дж. Джурана, Ф. Кросбі, Г. Тагуті та А. Фейгенбаума привели до створення фундаменту підходів в сфері якості XXI століття, на який спираються сучасні підходи менеджменту якості.

4.3. Сутність та основні положення концепції TQM

Сутність та основні положення концепції TQM. Впровадження концепції TQM в готельно-ресторанному господарстві

Спираючись на аналіз етапів еволюційного розвитку менеджменту якості, сформувалась сучасна філософія якості, яка й отримала TQM (*Всезагальний менеджмент якості*). Спіраль еволюції мислення якості підтверджує безперервне вдосконалення й ускладнення діяльності, яку називають управлінням якістю. Кожний етап еволюції вбирав у себе нові розробки теорії якості для забезпечення максимального задоволення споживачів. Слід зауважити, що в процесі еволюції управління якістю усі наступні етапи не відхиляли попередні підходи, а поглиблювали та вдосконалювали їх методологію.

Всезагальний менеджмент якості (TQM) **–** це концепція, яка передбачає загальне, цілеспрямоване та добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності – від ринкових досліджень до післяпродажного сервісу – за участі керівництва та співробітників усіх рівнів та за раціонального використання можливостей та ресурсів.

Метою TQM є досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів усіх груп, зацікавлених у діяльності компанії: споживачів, працівників організації та керівництва, дестинацій та суспільства.

Завданнями TQM є постійне поліпшення якості шляхом регулярного аналізу результатів та коригування діяльності, повна відсутність недоліків та втрат, забезпечення конкурентоспроможності та завоювання довіри всіх зацікавлених груп за рахунок використання передових технологій, гнучкості, своєчасності, енергії колективу та високої корпоративної культури, соціальної відповідальності бізнесу.

Тактикою TQM є усунення причин недоліків та помилок; залучення всіх співробітників до діяльності з поліпшення якості; якісне та економічно обґрунтоване стратегічне управління; планування, оперативне управління, забезпечення, покращення якості через використання організаційних ресурсів задля досягнення цілей організації, неперервне вдосконалення якості продукції, послуг та процесів; використання наукових підходів до вирішення задач; регулярне самооцінювання.

Система управління якістю у межах *TQM*, являє собою цикл безперервного поліпшення всіх показників діяльності та включає ***три ключові аспекти:***

1) ***планування вдосконалення*** (аналіз потреб споживачів, суспільства, співробітників та організації, що постійно змінюються; аналіз внутрішніх можливостей організації з поліпшення якості; розрахунок перспективних витрат на якість);

2) ***реалізація вдосконалення*** (визначення пріоритетів серед процесів, що піддаються коригувальним діям; створення команди з удосконалення процесу; уточнення завдань; збирання даних; причинно-наслідковий аналіз; планування та впровадження рішень, документування; оцінка результатів; стандартизація);

3) ***самооцінювання*** (національні та міжнародні премії з якості; внутрішньофірмова система балів).

Принципами є наступні:

1. ***Орієнтація на споживача***. Підприємства залежать від споживачів, а отже повинні розуміти їх поточні і майбутні потреби, задовольняти їх вимоги і намагатися перевищувати їх очікування.

2. ***Лідерство***. Особи, які очолюють підприємство, встановлюють єдність її мети і напряму. Їм належить створювати і підтримувати такий внутрішній клімат, за якого можливе повне залучення працівників до виконання завдань підприємства.

3. ***Залучення персоналу***. Працівники будь-якого рівня становлять сутність підприємства, а їх повне залучення дозволяє використовувати їх уміння на благо підприємства.

4. ***Підхід з позицій процесу (процесний підхід)***. Бажаний результат досягається більш ефективно, коли управління діяльністю і відповідними ресурсами здійснюється у вигляді процесу.

5. ***Системний підхід до управління***. Встановлення, розуміння і управління взаємопов'язаними процесами як системою, що сприяє підвищенню ефективності і результативності роботи підприємства у виконанні його завдань.

6. ***Постійне вдосконалення***. Незмінним завданням підприємства повинно бути постійне поліпшення загальних показників його роботи.

7. ***Підхід до прийняття рішень на підставі фактів***. Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації.

8. ***Взаємовигідні стосунки з постачальниками***. Підприємство і його постачальники взаємозалежні, а взаємовигідні стосунки між ними розширюють можливості додавання цінності кожною із сторін.

Отже, підприємство може спиратися **на наступні напрямки вдосконалення** своїх діяльності з урахуванням концепції TQM:

- посилення відповідальності вищого керівництва за отримані результати та наслідки рішень, що приймаються;
- врахування вимог клієнтів через доскональне вивчення їх вподобань;
- запровадження системи стратегічного планування;
- залучення всіх співробітників до процесу прийняття рішень, застосування групових методів роботи;
- формалізація вимог до персоналу в процесі найму, його розвиток і навчання в організації через запровадження системи коучингу і наставництва;
- використання елементів організаційної культури для опрацювання системи винагородження результатів та визнання результатів роботи персоналу;
- запровадження формалізованих процедур проектування і розробки продукції та послуг;

- формування системи документів, що регламентують порядок проходження процесів, вимог до них, критичні точки, порядок збору та аналізу інформації на базі використання статистичних методів тощо;

- побудова взаємовідносин з постачальниками на базі формалізації вимог до якості поставок, впровадження аудитів постачальників – як гаранта якості вхідних ресурсів;

- системний підхід до управління якістю в рамках усієї організаційної системи;

- запровадження процесу постійного покращання усіх процесів і складових системи управління якістю;

- використання сучасних інформаційних систем для підвищення швидкості прийняття управлінських рішень та забезпечення їх якості;

- застосування бенчмаркингу як інструменту вивчення досвіду кращих компаній;

Треба зазначити, що на відміну від підходів до управління підприємством, які ґрунтуються на стандартизації, підходи TQM є дуже гнучкими та м'якими, у них фактично відсутні цілком обов'язкові елементи чи вимоги. TQM часто розглядають як загальну філософію управління, яка визначає лише базові ідеї та концепції, залишаючи підприємствам свободу вибору тих чи інших шляхів їх реалізації.

Системи та концепції TQM, що базуються на моделях ділової досконалості

Моделі ділової досконалості, які використовуються у багатьох країнах світу для оцінки якості усіх процесів компанії, базуються саме на ідеях концепції TQM, а відтак, через їх вивчення можливо поглибити її розуміння.

Використання даних моделей спрямовано на виконання ***двох функцій***:

1) стимулювання до досягнення лідерства на ринку через участь у національних конкурсах з якості, оцінка на яких проводиться на базі моделей досконалості;

2) використання моделей досконалості для проведення самооцінки організації з метою розроблення цілеспрямованих дій щодо покращання системи менеджменту організації.

Японська модель досконалості Е. Демінга.

Премію Е. Демінга було започатковано в 1951 році, і вона передбачала нагороду компаній за їх індивідуальні досягнення у сфері застосування принципів управління якістю в масштабах усієї компанії. Вона є найпрестижнішою у світі. Оцінювання якості діяльності компанії здійснюється за 48 показниками, які згруповано в 10-ти напрямах (стратегія та цілі, організація та управління, освіта, інформація, аналіз, стандартизація, контроль якості, безперервність, результати, дії та реакція), кожен із них поділяється ще на кілька елементів. Оцінювання здійснюється за 100-бальною шкалою. Для отримання премії Е. Демінга необхідно набрати не менше ніж 70 балів.

Модель досконалості М. Болдриджа.

Премію М. Болдриджа було започатковано в 1987 році. Вона надається таким категоріям компаній як: виробничі, сфера обслуговування; фірмам

малого бізнесу незалежно від сфери діяльності з чисельністю робітників не більше 500 осіб; освітнім закладам; закладам охорони здоров'я.

Модель премії М. Болдриджа будується за переліком критеріїв та їх значимості. Оцінювання здійснюється за шкалою в 1000 балів за 32-ма показниками, які згруповано по 7 напрямах (керівництво, стратегія планування якості, орієнтація на споживача та ринок, інформація та аналіз, використання трудових ресурсів, управління процесом, результати в сфері якості). Критерії премії увібрали в себе всі переваги встановленої найкращої практики менеджменту.

Європейська модель ділової досконалості.

В 1988 році 14 найбільш ефективних західноєвропейських компаній заснували *Європейський фонд управління якістю*. Із 1991 року фонд разом Європейською організацією з якості присуджують Європейську премію з якості, яка увібрала в себе найкращу практику вже наявних премій. Це єдина нагорода за якість, що визнається Європейською комісією.

Уся система оцінок поділяється на дві групи: критерії сприяння (можливості) та критерії результатів, а потім у межах кожного виділяють критерії за напрямами діяльності.

Відсоткову значимість кожного критерію можна аналогічно виразити в умовних одиницях, які будуть відображати «вагу» кожного критерію. Оцінка за кожним критерієм відбувається в таких аспектах: *керівництво (лідерство), політика та стратегія* (8), *управління персоналом* (9), *ресурси* (9), *процеси* (14), *задоволеність споживачів* (20), *задоволеність персоналу* (9), *вплив на суспільство* (6), *результати бізнесу* (15).

Канадська та австралійська премії досконалості.

Канадський Національний інститут якості (National Quality Institute – NQI) визначає організації із найбільш високими показниками функціонування, присуджуючи їм престижну *Канадську премію досконалості*. Критерії якості Канадської премії досконалості в бізнесі за своєю структурою схожі на критерії премії М. Болдриджа, але мають ряд відмінностей. Основними напрямками кожної категорії є: лідирування, фокус на споживачеві, планування

вдосконалення, фокус на персонал, оптимізація процесів, фокус на постачальниках. Для цих категорій необхідною є така ж інформація, як і для критеріїв премії Болдриджа.

Австралійська премія досконалості в бізнесі була заснована в 1988 році. Вона не прив'язана до премії М. Болдриджа. Визначені чотири рівні премії:

- рівень досконалості бізнесу;
- рівень, що підлягає нагородженню;
- рівень «золотої премії»;

Австралійська премія за високі результати в бізнесі.

Критерії оцінки враховують показники за декількома складовими: лідируванню, стратегії та плануванню, інформації та знаннями, персоналу, фокусу на споживачеві, процесам, товарам та послугам, а також результатам, що досягнуті в бізнесі. В цій моделі в якості основних факторів системи управління та важелів, за допомогою яких досягаються високі результати,

виступають лідирування та фокус на споживачеві. До ключових внутрішніх компонентів системи управління також відносяться стратегія, політика та планування, інформація та аналіз, персонал. Якість процесу, товару та послуг визначається тим, як виконана робота та наскільки вона досягла необхідних результатів та сприяла вдосконаленню.

Національна модель якості. В Україні національну нагороду з якості введено в 1996 році за ініціативою Української асоціації якості (УАЯ) та Української спілки промисловців та підприємців за підтримки ЄФУЯ та ЄОЯ. В основу оцінки покладено Європейську модель. ЇЇ лозунг – «Якість – шлях до Європи».

Накопичений досвід дозволив фахівцям Української асоціації якості у 2005 р. розробити Комплексну систему оцінювання й визнання рівнів досконалості підприємств і організацій України, на базі якої у 2006 р. було запропоновано Всеукраїнський діловий марафон «Сходження до вершин європейської досконалості». Схематично марафон представлено у вигляді «сходів ділової досконалості». Мета проекту – підвищити конкурентоспроможність національної економіки України та покращити життя українців на засадах істотного зростання рівня досконалості суттєвої кількості вітчизняних підприємств і організацій та наближення його до рівня провідних європейських компаній. Отже, підвищуючи соціальну активність і підіймаючись «сходами ділової досконалості», можна, з одного боку, підтверджувати поза конкурсами «розряди досконалості», а з іншого – за результатами конкурсів або турнірів, займати певні позиції у рейтингах компаній.

Модель Тіто Конті (діагностичне самооцінювання). Підхід до самооцінки, спрямований на покращення діяльності. це процес, що починається з виявлення недоліків у роботі й пробілів у цілях і спрямований на пошук можливостей для покращення процесів і системних факторів (відповідальність керівництва, менеджмент ресурсів, вимірювання, аналіз і вдосконалення).

Одним із нових підходів до побудови систем якості є підхід, регламентований ***стандартами Міжнародної системи рейтингу якості*** (International Quality Rating System – IQRS)**.** У цій системі нараховується 18 елементів, вказаних, зблокованих в 3 модулі (менеджмент, виробничий процес, динаміка використання досвіду). Кожен елемент містить піделементи (всього їх 148). У цілому питальник IQRS містить 810 запитань. Для ранжування ступеня відповідності системи встановленим вимогам використовують 10-рівневу шкалу.

Стандарти OHSAS 18000 розроблені на базі стандартів Великої Британії і тісно пов’язані зі стандартами ISO 9000 та ISO 14000, що спрощує розроблення інтегрованих систем управління якістю, навколишнім середовищем та безпекою праці

Модель TQM Джона Окланда (Велика Британія) згідно з цією концепцією управління якістю забезпечується в контексті складових (люди, план, процес, робота, культура, комунікація та зобов’язання), кожен з яких оцінюється двома групами показників **– жорстких та м’яких.**

Модель TQM Гопал Канджи (Велика Британія) передбачає розгляд якості з позиції 3-х складових: постійного задоволення клієнтів; досягнення якості з мінімальними витратами; залучення всіх працівників до забезпечення якості**.**

Концепція формування Піраміди досконалості Kanji's Business Excellence Index (KBEI) поєднує елементи: лідерство («перед усе»), над-задоволення споживачів (зовнішніх та внутрішніх), управління на підставі фактів (вимірювання процесів), гуманістичний менеджмент (командна робота, якість створюють люди), постійне поліпшення та попередження.

Отже, кожна організація, яка прагне досконалості, обирає свій унікальний набір адаптованих до власної організаційної культури концепцій, методологій, методів та методик.

Інноваційні підходи до управління знаннями та персоналом на засадах концепції TQM

Розвиток персоналу є важливою умовою забезпечення якості туристичних послуг. Це особливо актуально в сучасних умовах, коли інноваційні технології прискорюють процес застарілості професійних знань та навичок.

Індустрія туризму є однією із працевитратних галузей, і в окремих видах не підлягає механізації та автоматизації. Середній показник зайнятості в готелях 4-5 категорій складає 1 особу персоналу на 1 клієнта, а в туризмі – 3 особи персоналу на 10 туристів. Чим вища категорія готелю, тим більші трудовитрати. Наприклад, у готелях сегменту лакшері в обслуговуванні 1 гостя може бути зайнято до 3-10 осіб персоналу.

Управління персоналом визначено концепцією TQM як однією із найважливіших складових забезпечення якості надання послуг. Ця концепція передбачає широкомасштабні зміни в організації, а також основні принципи проведення зазначених змін. Це особливий спосіб життя всієї організації, головною особливістю якої є безперервний процес покращення, що включає: лідерство (роль вищого керівництва на підприємстві в процесі впровадження принципів TQM), навчання та розвиток персоналу, застосування командних методів та управління знаннями.

Крім того, напрямами в системі роботи з персоналом у туризмі та готельному бізнесі у межах реалізації систем управління якістю є:

- забезпечення потреби в працівниках та менеджерах різної кваліфікації, виходячи із стратегії діяльності суб’єкта гостинності;
- аналіз ринку праці та управління зайнятістю;
- добір та адаптація персоналу;
- планування кар’єри працівників, забезпечення їх професійного та адміністративного зростання;
- постійний професійний розвиток персоналу, навчання та підвищення кваліфікації;
- забезпечення раціональних умов праці, у т. ч. сприятливої для кожної людини соціально-психологічної атмосфери (мікроклімату);
- аналіз витрат і результатів праці, управління продуктивністю праці;
- розробка систем та програм мотивації до ефективної діяльності;

- проектування дієвих та гнучких систем оплати праці;
- розробка і реалізація соціальної політики підприємства;
- профілактика і ліквідація конфліктів;
- розвиток корпоративної культури та персональної відповідальності;
- впровадження поведінкових та процесних стандартів.

Стан корпоративної культури та система управління якістю підприємства повинні враховувати три ключові моменти:

1) *ставлення вищого керівництва до проблем якості* та його спроможність проводити зміни, орієнтуючись на лідерські здібності;

2) *орієнтація на залучення персоналу компанії на всіх рівнях управління до побудови системи управління якістю* через удосконалення мотивації та побудови безперервної системи навчання співробітників;

3) *орієнтація на командні методи роботи*.

Формування корпоративної культури.

Для створення і зміцнення корпоративної культури керівництво може і повинно працювати за такими напрямами:

- створення системи цінностей;
- розробка стратегії поведінки та управління персоналом керівників;
- впровадження інноваційних технологій управління персоналом.

Низька корпоративна культура може не тільки знизити інноваційний дух працівників, що негативно впливає на якість послуг, але і призвести до суттєвого падіння темпів зростання прибутку компанії.

Висока корпоративна культура може стати основною зброєю в боротьбі з конкурентами.

Про необхідність відмови від конкуренції та переходу до співробітництва говорив Е. Демінг, підкреслюючи в своїх теоріях важливість організації командної роботи, запровадження колективних стилів прийняття управлінських рішень. Робота в команді передбачає, що люди разом співпрацюють, разом спостерігають успіхи та невдачі організації, допомагають один одному, обмінюючись при цьому знаннями, ідеями та поділяють разом загальні емоції, ентузіазм, радість, сумніви тощо. Щоб співробітництво було дійсно ефективним, необхідно враховувати: складові командної роботи, відмінні риси ефективної команди, ролі учасників в команді. В галузі управління якістю з метою впровадження ідей постійного покращання створюються команди з якості або «гуртки якості».

Як свідчить міжнародний досвід, важливим є створення гуртків якості за двома принципами:

- вертикальний принцип – тільки з працівників одного структурного підрозділу (служби, відділу);
- горизонтальний – із працівників основних структурних підрозділів (служб, відділів) і допоміжних підрозділів (служб, відділів).

Основними принципами функціонування «гуртків якості» є:

- добровільний характер: керівництво повинне займатись мотивацією учасників, а не примушенням;

- саморозвиток: «гурток» створює атмосферу, що мотивує працівників до занять;

- взаєморозвиток: обмін досвідом, що дозволить об'єднати працівників в команду;

- колективна участь: разом вирішувати проблеми легше;

- безперервність функціонування: «гурток якості» не повинен носити тимчасовий характер;

- постійне використання статистичних методів в управлінні якістю;

- підкріплення корпоративного духу компанії;

- осмислення важливості постійного підвищення якості.

Важливим підходом до управління якістю є впровадження концепції управління знаннями. Процес управління знаннями в області якості управління знаннями (knowledge management) включає процес ідентифікації, управління, організації, використання знань з якості (стандартів, інструментів менеджменту якості) як активу для створення та підтримки стійкої конкурентної переваги організації:

- створення умов, у яких працівники будуть охоче застосовувати свої знання й активно ділитися ними один з одним;

- створення такої структури організації, в якій люди мали б досить часу й можливостей, щоб здобувати досвід і думати;

- спонукання службовців установлювати свої особисті цілі й тим самим виховувати в них позитивне ставлення до поліпшення, навчання й розвитку;

- вивчення свого стилю навчання й погодити його з особистими цілями;

- організацію таких команд щодо поліпшення, в яких було б оптимальне сполучення особистих якостей, навичок і стилів навчання;

- праця з командами, причому головним завданням повинне бути навчання в команді, члени якої думають і діють так, щоб домогтися синергії, усі роблять злагоджено й відчувають свою єдність;

- систематично використання методів колективного вирішення проблем («мозковий штурм», цикл рішення проблеми);

- створення інфраструктури знань: інтернет, бібліотеку, введення атестації тощо.

Постійний розвиток персоналу, пошук нових підходів до управління є необхідними складовими успішного функціонування організації.

Більшість великих підприємств гостинності створили постійні центри з навчання персоналу, встановили міцні і довгострокові зв'язки з різними навчальними організаціями.

Цикл навчання починається з визначення потреб, тобто виявлення невідповідності між необхідним рівнем кваліфікації співробітників і їх реальною компетентністю. На підставі потреб формується бюджет навчання співробітників. Крім того, слід визначити критерії оцінки ефективності проведеного навчання.

Розробка і реалізація програм навчання може здійснюватися як самою організацією, так і спеціалізованими компаніями .

Навчання працівників в сфері туризму дозволить вирішити наступні завдання.:

- отримання співробітниками нових знань і навичок, необхідних для покращення системи менеджменту якості;
- підтримання професійного рівня персоналу;
- підготовка до просування по службі;
- знайомство персоналу з стандартами роботи готелю, стратегією розвитку, технологією діяльності;
- підтримання позитивного ставлення до роботи;
- формування почуття причетності до готелю, мотивація до подальшої роботи.

Методи, які використовуються під час навчання: рольові ігри, ділові ігри, кейси, групові дискусії, індивідуальна робота, коучинг, проблемні лекції, мозковий штурм тощо.

Побудова систем традиційної і нетрадиційної компенсації також важливий процес у межах забезпечення якості. Характер і величина винагороди, одержуваної співробітником за свою працю, безпосередньо впливає на здатність організації залучати, утримувати і мотивувати необхідний їй персонал. Традиційним є метод визначення величини заробітної плати співробітника як функції двох змінних – внутрішньої цінності займаного їм робочого місця і зовнішньої ринкової цінності цього робочого місця. Традиційна система компенсації спирається на посадові інструкції, у яких затверджені усі функції співробітника.

Нетрадиційна компенсація містить у собі плату за результати роботи і плату за знання. Використання таких методів дозволяє підвищити продуктивність праці за рахунок матеріальної зацікавленості співробітника.

Вагомим стимулом для покращення якості є запровадження нових методів компенсації (вибіркова система заохочення, відстрочені доходи, гнучкий графік роботи, дружнє управління або мотивування без санкцій, соціальні програми).

Реалізація інноваційних концепцій TQM в готельно-ресторанному господарстві

Концепція TQM сьогодні використовується як для проведення кардинальних змін у компанії (наприклад реінжиніринг), так і для розробки й реалізації рішень, спрямованих на постійний розвиток та вдосконалення, може розглядатися в ролі сучасних інструментів і методів менеджменту якості.

Під впливом кардинальних зовнішніх змін та розвитку внутрішніх факторів, організаційні системи суб’єктів туристичного бізнесу трансформуються. Цілі розвитку зумовлюються глобальними тенденціями розвитку організаційних систем. **До числа таких глобальних тенденцій** слід віднести:

- глобалізацію ринків і розміщення виробництва
- збільшення домінуючої ролі клієнтів (ринок споживача)
- децентралізація виробництва
- домінуюча роль і диференціація структури витрат
- короткостроковість циклів інноваційних змін продуктів і устаткування.

Наведені тенденції в умовах динамічного ринку провокують зміну або корективу існуючої в компаніях концепції розвитку, до цільових задач якої відносяться:

- забезпечення високої економічної ефективності функціонування підприємства;
- забезпечення високої гнучкості і варіантності використання устаткування підприємства;
- забезпечення високої соціальної привабливості підприємства.

Організації потребують систематичної виваженої стратегії, яка повинна будуватись і реалізовуватись на основі поєднання зовнішніх зусиль і внутрішніх ресурсів підприємства.

Досягненню визначених цілей і задач у практиці менеджменту як закордонних, так і вітчизняних компаній сприяє використання сучасних систем управління діяльністю, що базуються на методології постійного покращання якості.

Концепція обмежень Е. Голдрата. Застосування ідей теорії обмежень Е. Голдрата дозволяє вирішити задачу збільшення використання матеріально-технічних ресурсів через кращу організацію виробничих процесів на базі застосування визначеного інструментарію управління обмеженнями. Для оптимізації виробничих процесів з використанням ідей Е. Голдрата пропонується до використання механізм управління процесами, що носить назву «барабан-буфер-канат» (DBR – «Drum-Buffer-Rope»). DBR контролює потік матеріальних ресурсів у виробничій системі для того, щоб виготовити продукт у кількості, що вимагає ринок за максимально короткий час, з мінімальними входами і операційними витратами. Це підхід, що базується на ідеї постійного, поступового покращення і розвитку процесів, які включені до СУЯ.

Концепція «Ощадливого виробництва» (англ. – *Lean Production*) включає сукупність методів, що дозволяють виготовляти продукт з визначеною швидкістю, одночасно усуваючи періоди очікувань в системі в межах яких не створюється цінність. У порівнянні з плановим виробництвом, у ощадливому виробництві, операційний процес регулюється у відповідності з реальним попитом.

Методологія «шість сигм» (6σ або «Six Sigma») – стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи по знаходженню і виключенню причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача. Головне цільовий орієнтир – запобігання виникненню дефектів. Теоретичною базою методології «шість сигм» є розроблені положення з оцінки можливості статистично керованого процесу задовольняти заданим вимогам з урахуванням розкиду характеристик.

Основи концепції «шість сигм» були закладені на базі циклічної моделі управління якістю Шухарта – *модель PDCA:* планування, реалізація, перевірка, коригуюча дія.

Згодом у рамках концепції «шість сигм» модель PDCA трансформувалась в модель ***MAIC:*** Measure (**вимірювання**), Analyze (**аналіз**), Improve (**поліпшення**), Control (**керуванн**я). Останнім часом спостерігається тенденція до доповнення цієї моделі рядом стадій. Найчастіше трапляється варіант ***DMAIC*** – на початку моделі додається етап Define (визначення).

Керівники Академії «шість сигм» (США) **Харрі та Шредер** вважають, що ця програма складається з восьми етапів: Recognize (усвідомлення), DMAIC (як описано вище), Standardize (стандартизування), Integrate (інтегрування).

Концепція постійного покращання Кайзен (KAIZEN) – системний підхід до покращання якості, орієнтований на здійснення постійних невеликих кроків по підвищенню якості, які впроваджуються кожним працівником компанії. Система KAIZEN характеризується наступними особливостями:

– вимагаються значні зусилля від людей і незначні інвестиції;
– весь персонал залучається до системи покращання;
– необхідно здійснити велику кількість маленьких кроків.

Більш широко методологія «шість сигм» (6σ) відома під скороченням ВВАУК. **Метод ВВАУК** включає п’ять кроків: визначення (В), вимірювання (В), аналіз (А), удосконалення (У), контроль (К). В рамках концепції «шість сигм» створюється визначена інфраструктура, завдяки якій і відбувається впровадження цієї концепції в культуру підприємства. Як тільки керівництво визначило, по якій дорозі пройде програма «шість сигм» для їх підприємства, починається дійсна реальна робота: підбір лідерів на підприємстві та лідерів команд, а також їх помічників і всієї команди.

В управлінні якістю широко використовуються **Аутсорсингові концепції**, які базуються на передачі виконання деяких функцій готелю або туристичного оператора (непрофільних або малоефективних) зовнішньому підрядчикові (аутсорсеру), здатному забезпечити їх реалізацію на якіснішому рівні (наприклад, аудит якості, розроблення системи стандартів).

Бенчмаркинг – методологія дослідження технології, технологічних процесів, методів організації виробництва і збуту на кращих підприємствах-конкурентах. В основі – аналіз конкурентних переваг. Мета – проаналізувати свою роботу, виявити недоліки у функціонуванні підприємства і усунути слабкі місця.

Концепція «Безперервного вдосконалення якості процесів» або CPI – Continuous Process Improvement – широко використовуваного при управлінні якістю бізнес-процесів. Організація робіт передбачає:

ставиться мета постійного підвищення якості послуг;

бізнес-процеси трансформуються та вдосконалюються;

критерії якості виходять від споживача;

у центр уваги – якість процесу;

досліджуються й усуваються недоліки всієї системи, а не окремих працівників;

підвищується роль рішень і ініціативи кожного працівника.

Реінжиніринг бізнес-процесів – принципове переосмислення і радикальна перебудова бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність.

Стратегічне призначення реінжинірингу – досягнення кардинальних поліпшень показників якості бізнес-процесів на підприємстві.

4.4. Методи, технології та інструментарій управління якістю в готельно-ресторанному господарстві

Статистичні методи управління

Інструменти управління якістю застосовуються для аналізу кількісних і якісних даних, що дає змогу менеджерам організації орієнтуватися в процесі прийняття рішень виключно на факти. Головною причиною проблем, що виникають при управлінні якістю є невірні уявлення про стан виконання процесів та помилкові дії керівництва по їх покращанню. Для застосування обґрунтованого підходу до прийняття рішень в галузі якості необхідним є збір, обробка і аналіз статистичної інформації. Цими питаннями займається математична статистика, яка включає низку різноманітних статистичних методів і інструментів, які широко застосовуються в управлінні якістю.

На етапі свого становлення статистичні методи широко використовувались в процесі контролю якості для забезпечення стабільності технологічного процесу і зменшення його варіабельності. У сучасних умовах сфера їх використання значно поширилася на області планування, проектування, методи маркетингу, матеріально-технічного забезпечення тощо.

Для забезпечення стабільності операційного процесу в туристичних компаніях та інших суб’єктах сфери гостинності і попередження виникнення дефектів на виході процесу (надання послуг), найбільш активно застосовуються сім простих і доступних статистичних методів, які рекомендовано використовувати працівниками на робочих місцях для аналізу первинних даних у сфері якості.

До складу ***семи інструментів контролю якості*** належать такі:

- контрольний листок;
- діаграма Парето;
- причинно-наслідкова діаграма;
- гістограма;
- діаграма розкиду;
- контрольні карти;
- стратифікація.

Усі перелічені інструменти можна використовувати як окремо, визначаючи послідовність їх застосування залежно від поставлених перед системою цілей, так і в сукупності – як систему методів.

Контрольний листок – інструмент для збору даних та автоматичного їх впорядкування з метою полегшення подальшого використання та обробки

зібраної інформації. Дозволяє реєструвати дані та виявляти невідповідності у сфері туризму.

Діаграма Парето – інструмент, який дозволяє наглядно уявити величину втрат в залежності від різних недоліків, зосереджуючи увагу на ліквідації тих дефектів, які призводять до найбільших втрат, сконцентрувати увагу на найбільш значущих факторах. Основою для побудови діаграми є контрольні листки або інші форми збору даних. Розрізняють два види діаграм Парето:

1) по результатах діяльності – призначені для виявлення головної проблеми та відображають небажані результати діяльності;

2) по причинам (факторам) – відображають причини проблем, які виникають в ході операційної діяльності компанії.

Причинно-наслідкова діаграма – інструмент, що дозволяє виявити найбільш суттєві чинники, що впливають на кінцевий результат, показати взаємозв'язки між потенційними причинами і виникаючими проблемами (наслідками). Вона застосовується, як правило, при аналізі недоліків, що призводять до найбільших втрат. При цьому аналізуються 4 основних причинних фактора: персонал, машина (устаткування), матеріал і метод робіт. Виходячи з чого таку діаграму іноді називають діаграмою «чотири М» (man, method, material, machine**)**.

Гістограма – інструмент, що являє собою стовпчастий графік і дозволяє наочно оцінити закон розподілення статистичних даних. Використовується для зображення

розподілу конкретних значень параметра по частоті його повторення за визначений період часу (тиждень, місяць, рік).

Діаграма розсіювання (кореляційна діаграма) – інструмент, що будується у вигляді графіку залежності між двома параметрами і дозволяє визначити вид і тісноту зв'язку між ними. При умові наявності такого зв'язку, відхилення по одному з параметрів можливо усунути впливаючи на інший.

Контрольні карти – інструмент, що дозволяє відслідковувати характер проходження процесу і впливати на нього, попереджуючи його відхилення від вимог, що пред'явлені до процесу стандартом. Контрольна карта являє собою різновид графіка, який відрізняється наявністю контрольних меж, що означають допустимий діапазон розкиду характеристик у стабільних умовах протікання процесу. Вихід за контрольні межі означає порушення стабільності процесу і вимагає проведення аналізу причин і прийняття відповідних заходів. Розрізняють контрольні карти якісних і кількісних характеристик:

1) карти для кількісних характеристик відображають конкретні виміри параметрів процесу (температуру, розмір, вагу);

2) карти для якісних ознак відображають загальну зміну всього процесу (кількість рекламацій туристів, кількість прогулів персоналу тощо).

Стратифікація – метод, що дозволяє провести селекцію даних для з'ясування причин розкиду характеристик (показників якості послуг). При застосуванні даного інструменту отримані характеристики процесу розподіляються в залежності від різних факторів. При цьому визначається

ступінь впливу кожного фактору на характеристики виробу, що дозволяє прийняти необхідні заходи для усунення їх недопустимого розкиду.

Характеристика методів управління якістю.

В процесі побудови матриці управління туристичним продуктом використовується комплекс матричних діаграм, кожна з яких застосовується на певному етапі створення продукту та дозволяє здійснити глибокий аналіз проблем у сфері якості. До їх складу належать: діаграма спорідненості; діаграма зв'язків; деревовидна діаграма; матриця пріоритетів; матрична діаграма; сіткова діаграма; діаграма планування процесу.

Діаграма спорідненості – інструмент, що дозволяє виявити основні порушення процесу шляхом поєднання споріднених усних даних. Дозволяє оцінити складні ситуації і ідентифікувати проблеми

Діаграма зв'язків – інструмент, що дозволяє встановити логічні зв'язки між основною ідеєю, проблемою або різноманітними даними у комплексних проблемах. Задача даного інструменту встановити відповідності основних порушень процесу, тим проблемам, які потребують вирішення.

Діаграма «Дерево рішень» – інструмент, що забезпечує систематичний шлях вирішення існуючої проблеми або задоволення вимог споживачів, що представлені на різних рівнях. Передбачає графічну побудову різних варіантів дій, які можуть бути здійснені для вирішення існуючої проблеми

Матрична діаграма або таблиця якості – інструмент, що дозволяє встановити важливість різноманітних зв'язків і використовується для систематизації значної кількості даних. Один з ключових інструментів управління якістю, який покладено в основу аналізу у технології структурування функції якості.

Сіткова діаграма (сітковий графік) – інструмент, що дозволяє спланувати оптимальні терміни виконання усіх необхідних робіт для мінімізації часу роботи над проектом та його успішнішої реалізації.

Діаграма планування процесу (англ. – PDPC – Process Decision Program Chart) – інструмент для планування послідовності та термінів проведення робіт по виконанню робіт по проекту у відповідності до сіткової діаграми з метою їх корегування по ходу виконання.

Матриця пріоритетів або аналіз матричних даних – інструмент для обробки більшої кількості числових даних, що отримані при побудові матричних діаграм, з метою виявлення пріоритетних даних.

Наведені діаграми застосовуються як робочій інструментарій у сфері якості.

Методологія «Будинку якості. Методи проектування якості

Метод QFD (Будинок якості) являє собою систематизований шлях вивчення потреб і побажань споживачів через розгортання функцій та операцій у діяльності компанії із забезпечення якості на кожному етапі життєвого циклу створюваного продукту, який би гарантував отримання кінцевого результату, що відповідає очікуванням споживачів. Він застосовується для перетворення вимог споживачів на параметри якості очікуваного продукту, а також відповідності визначених параметрів вимогам до якості процесів планування,

розробки, виробництва та вдосконалення продукту. Метод QFD спрямований на забезпечення очікуваної споживачем цінності продукту за його мінімальної вартості.

Даний метод було розроблено в Японії, і метою його було гарантувати якість із найпершої стадії створення й розвитку нового продукту. Отже, застосуванню методу передує **процес визначення вимог споживача та цілей компанії**, що передбачає:

- визначення передбачуваного споживача;
- визначення рейтингу споживача для виробника;
- збирання побажань споживача;
- організація оброблення зібраних побажань;
- визначення рейтингу параметрів якості продукту для споживача.

Далі здійснюється **процес розгортання функцій якості**, що включає п'ять елементів:

1. Уточнення вимог споживача за допомогою перших трьох інструментів управління, коли голос споживача, тобто його абстрактні вимоги до продукту, перетворюється на інтегральну цінність продукту, тобто коли вимоги споживача можуть бути виміряними. Задача цього етапу — визначити:

- ЩО вимагає споживач від продукту?
- ЯК продукт буде використовуватися споживачем?

2. Далі вимоги споживача перетворюються на характеристики продукту, які можна буде виміряти (параметри якості продукції), тобто дається відповідь на запитання «Як зробити?».

3. На третьому етапі здійснюється виявлення зв'язку між відповідними компонентами ЩО і ЯК за допомогою матричних діаграм, тобто між вимогами споживача та загальними характеристиками продукту.

4. Далі проводиться вибір мети, тобто таких значень параметрів якості створюваного продукту, котрі будуть, на думку виробника, не лише відповідати очікуванням споживача, а й забезпечать конкурентоспроможність продукту у визначеному сегменті ринку.

5. Останній етап характеризується встановленням рейтингу важливості компоненту ЩО, і на основі цих даних проводиться визначення важливості відповідних компонентів ЯК.

Наведені п'ять елементів є фундаментом QFD. Їх реалізація за допомогою матричних діаграм нагадує будівлю, і тому отримав назву «Будинку якості». Матриця містить у собі дуже важливу інформацію, необхідну виробникові для розробки нової моделі нового продукту, що враховує побажання споживачів та конкурентоспроможність продукту на ринку.

Тому такий будинок якості називають матрицею планування продукту. Повністю розгорнута ***функція якості включає чотири етапи відстеження «голосу споживача»:***

Планування продукту – вимоги та побажання споживача за допомогою матричної діаграми трансформуються в характеристики продукту. За результатами дослідження ринку, аналізу побажань споживачів розробляється

таблиця вимог до якості, аналізуються і оцінюються вироби конкурентів і складається *план по якості.*

Проектування або розгортання проекту передбачає ідентифікацію найбільш критичних частин та компонентів створюваного продукту, що забезпечують утілення параметрів якості, установлених на етапі 1. Розробляється деталізований проект якості і підготовки операційного процесу, у якому параметри якості продукту перетворюються в характеристики та компоненти послуг.

Проектування процесу передбачає ідентифікацію критичних параметрів кожної операції на послугу методів їх контролю. За результатами аналізу (на цьому етапі часто застосовується функціонально-вартісний аналіз – ФСА) розробляється план сервісного процесу в, у якому реалізується необхідна точність при мінімальних витратах. Затверджуються стандарти якості на вхідні елементи, на роботу персоналу.

Крім того, **важливими інструментами проектування якості** є:

- методика аналізу «втрат» якості Г. Тагуті;
- метод FMEA-аналізу *(англ. – Failure Mode and Effects Analysis).*

Методика аналізу «втрат» якості Геніті Тагуті базується на використанні функції «втрат якості», що виробник має у зв'язку з необхідністю усунення дефектів та недоліків. Обсяг такого роду витрат залежить від відсотку втрат на виробництво послуг, що не відповідає вимогам споживача.

Відповідно, при проектуванні продукту слід враховувати наступне:

- втрати якості можуть бути представленими як зміни визначеної мети;
- якість і вимоги до якості повинні визначатись у продукті на етапі проектування, що дозволить мінімізувати загальні втрати в майбутньому на етапах виробництва і споживання.

Ключові положення методики аналізу «втрат» якості, сформульовані Г. Тагуті наступним чином:

1. Суспільство має суттєві затрати (рос. «несе витрати»), що пов'язані із низькою якістю продукту, представленого споживачу.
2. Для того, щоб утримати свою частку ринку компанії повинні постійно покращувати якість продукту.
3. Покращення повинні зводитись до скорочення відмінностей між характеристиками виготовленого продукту і існуючим зразком.
4. Погіршення якості продукції в *n* раз призведе до втрати споживачів даної компанії в *n2* разів.
5. Якість продукту в більшому ступені визначається процесами проектування і виробництва.
6. Часто між розрахунковими параметрами і характеристиками якості продукту існує нелінійна залежність, яку можливо використовувати для зниження впливу різних параметрів на характеристики продукту; дана особливість є характерною і для виробничих процесів.
7. Програма випробувань може бути використана для визначення групи параметрів, які знижують розкид характеристик продукту.

Таким чином, використання функції втрат Г. Тагуті дозволяє аналітичним шляхом визначити цільові орієнтири по підвищенню якості послуг і одночасному зниженні витрат за рахунок зведення до мінімуму втрат усіх видів. Даний інструмент використовується у комплексі з технологією QFD при проектуванні продукції.

Метод FMEA-аналізу *(англ. – Failure Mode and Effects Analysis)* являє собою технологію аналізу можливості виникнення дефектів та недоліків і їх впливу на споживача. FMEA-аналіз не передбачає вивчення економічних показників, в тому числі затрат пов'язаних з низькою якістю. Його завдання – виявити саме ті дефекти, що обумовлюють найбільший ризик для споживача, визначити їх потенційні причини і виробити коригуючи дії до того, як ці дефекти проявляться, і таким чином попередити витрати на їх виправлення.

Об'єктами FMEA-аналізу процесів можуть бути:

- показники послуг (FMEA-аналіз конструкції);
- процес виробництва послуг(FMEA-аналіз процесу виробництва);
- бізнес-процеси (документообіг, фінансові процеси і т. д.);
- процес сервісу (FMEA-аналіз процесу сервісу).

Етапи проведення FMEA-аналізу.

1. Побудова моделей об'єкта аналізу (розрізняють компонентну, структурну, функціональну і потокову моделі аналізу). Якщо FMEA-аналіз проводиться разом з функціонально-вартісним аналізом, використовуються заздалегідь побудовані моделі.

2. Дослідження моделей. В ході випробувань моделей визначаються:

а) потенційні дефекти для кожної з елементів компонентної моделі об'єкта;

б)потенційні причини дефектів.

Для їх виявлення можуть бути використані діаграми Ішикави, які будуються для кожної з функцій об'єкта, пов'язаних з появою дефектів.

3. Експертний аналіз моделей. На основі думок експертів визначаються наступні параметри:

а) параметр тяжкості наслідків для споживача B;

б) параметр частоти виникнення дефекту A;

в) параметр ймовірності не виявлення дефекту C;

г) параметр ризику споживача D.

Результати аналізу заносяться в спеціальну таблицю. По виявленим «вузьким місцям» розробляються корегуючи заходи.

За результатами аналізу для розроблених коригуючих заходів складається план їх запровадження. Для цього визначається:

- в якій часовій послідовності слід впроваджувати ці заходи і скільки часу потрібно для проведення кожного із них, через скільки часу після початку проведення заходу проявиться запланований ефект;
- хто буде відповідати за проведення кожного з цих заходів і хто буде конкретним їх виконавцем;
- де (в якому структурному підрозділі) заходи повинні бути проведені;
- із якого джерела буде фінансуватися проведення заходу.

Результати аналізу заносять в спеціальну таблицю. Виявлені «вузькі місця» (компоненти об'єкта), для яких параметр ризику споживача D буде більше 100… 120, підлягають змінам, тобто розробляються коригуючи заходи. Рекомендується розглядати напрями коригуючих дій у такій послідовності:

1) виключити причину виникнення дефекту;

2) посприяти не виникненню дефекту;

3) знизити вплив дефекту;

4) облегшити вплив на споживача.

По рівню впливу на підвищення якості процесу чи послуги корекція заходу розміщується наступним чином:

- зміна структури послуги;
- зміна процесу надання послуги;
- покращення системи якості.

Після проведення заходів перераховується потенційний ризик D.

На даний момент FMEA-аналіз широко застосовується Японії і США, активно впроваджується в Європейських країнах. Його використання дозволяє помітно покращити якість проектування, в тому числі послуг.

Оцінювання якості послуг в туризмі

Для управління та підвищення рівня якості туристичних послуг необхідна кількісна оцінка його рівня. Галузь діяльності, пов'язана з кількісною оцінкою якості послуг та продукції, має назву **кваліметрія** – наука, предметом якої є кількісні методи оцінки якості продукції та послуг.

Оцінка рівня якості послуг – це сукупність операцій, яка складається з вибору показників якості оцінюваної продукції, визначення значень цих показників та порівняння їх з базовими.

Рівень якості послуг – це відносна характеристика якості послуг, яка базується на зіставленні оцінюваних показників якості послуг і базових значень відповідних показників.

Показник якості кількісно характеризує придатність продукції чи послуги задовольнити певні потреби людини ; це кількісна характеристика однієї чи кількох особливостей послуги, що визначають її якість Із різноманітних характеристик послуг формується її здатність задовольняти певні потреби споживачів.

Показники якості повинні відповідати *наступним вимогам:*

- сприяти забезпеченню відповідності якості послуг потребам споживачів готелів та ресторанів;
- бути стабільними;
- враховувати сучасні досягнення науки та техніки, основні напрями розвитку галузі, зарубіжний досвід у галузі якості;
- сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства;
- враховувати всі характеристики послуг готелю та ресторану, його тип, категорію, концепцію, які обумовлюють їх здатність задовольняти певні потреби.

Перший етап оцінювання якості пов'язаний з вибором показників якості. За характеристиками послуги це можуть бути такі показники:

1. Надійності – характеризується як здатність персоналу надати послугу відповідно до нормативної документації, тобто точно надати обіцяну послугу. Основою надійності є компетентність персоналу (ступінь володіння необхідними навичками і знаннями).

2. Показник призначення характеризує корисний ефект від одержання послуги. Показники призначення поділяються на:

- класифікаційні – визначають належність послуги до певної класифікаційної групи наприклад, розподіл готельних послуг на основні та додаткові; інформаційні, спортивно-оздоровчі, культурно-масові, проживання, харчування тощо;

- функціональні – характеризують корисний ефект від одержання готельної послуги. Такими показниками є вчасне надання послуги, відповідність послуги основним вимогам до неї;

- конструктивні – визначаються зручністю знаходження готелю, оптимальною площею номерів, наявністю служб додаткового обслуговування тощо.

3. Показники технологічності – характеризують ефективність конструкторсько-технічних рішень на підприємстві, ефективність використання майна готельного господарства для забезпечення високої продуктивності праці при наданні основних і додаткових послуг. Важливим показником технологічності в готельному господарстві є коефіцієнт завантаження.

4. Показники стандартизації та сертифікації – характеризують ступінь розробки та використання нормативно-технічної документації для вирішення існуючих, потенційних

завдань готелю з метою надання споживачам послуг оптимального рівня якості за доступну ціну та наявність сертифікатів на послуги готелю і системи якості.

5. Ергономічні показники визначають взаємодію людини з послугами. Це комплекс гігієнічних, антропометричних, фізіологічних та психологічних рис людини, які виявляються при споживанні послуги.

Ергономічні показники якості поділяють на:

- гігієнічні – показники, які використовують при визначенні відповідності послуг (особливо проживання) умовам життєдіяльності та працездатності людини, яка перебуває в готелі. Такі показники визначають відповідність послуг санітарно-гігієнічним нормам (освітленість, вологість, чистота тощо);

- антропометричні показники застосовують для визначення відповідності засобів (за допомогою яких обслуговуються клієнти) розмірам, формі та масі тіла людини. Так, у готельному господарстві діють мінімальні вимоги до готелів згідно із рекомендаціями про категорію засобів розміщення в Україні, де вказується мінімальна площа номерів, їх місткість, оснащеність меблями та приладами тощо;

- фізіологічні та психофізичні показники використовують при визначенні відповідності послуги фізіологічним властивостям і особливостей функціонування органів чуттів (слуху, зору, дотику та ін.). Так, встановлено,

що відчуття приємного запаху в номері людина відчуває при концентрації освіжувача повітря 3х10-8 г на 50 мл повітря

6. **Естетичні показники** характеризують інформаційну виразність (яскрава вивіска, рекламні проспекти та брошури, каталоги та прайс-листи основних та додаткових послуг, довідкова література тощо), раціональність форми цілісність композиції, стабільність обслуговування та ін.

7. Патентно-правові показники характеризують потенційний захист послуг, гарантують патентну чистоту товарів, безпеку життя, здоров'я людей, збереження їх майна та є важливим фактором при визначенні конкурентоспроможності. При розрахунках патентно-правових показників слід враховувати наявність у процесі обслуговування, нових технічних рішень, реєстрації товарних знаків тощо.

8. Екологічні показники – рівень негативних дій на навколишнє середовище, які виникають у процесі надання готельних послуг. Наприклад, рівень викиду шкідливих речовин при роботі обслуговуючих підрозділів готелю (пральна, котельна, майстерня тощо). У готельній індустрії незабруднене навколишнє середовище є одним з основних факторів ефективного розвитку.

9. Показники безпеки – характеризують рівень захисту покупця, споживача, обслуговуючого персоналу від ризиків під час перебування у готелі.

Крім зазначених показників, під час здійснення покупки для споживача є важливою і ціна.

Специфічні показники якості готельних послуг:

Доступність зв'язків із персоналом (психологічний аспект); ціна наданої послуги повинна відповідати її якості.

Розуміння потреб споживачів – персонал має не лише задовольняти вимоги клієнтів, а й передбачати їх потреби.

Комунікативність – спроможність забезпечити обслуговування, яке виключає непорозуміння з клієнтом за рахунок швидкого руху інформаційних потоків.

Довіра – визначається репутацією підприємства, його іміджем.

Органолептичність – матеріальне підтвердження послуг, що надаються.

Доброзичливість, ввічливість, привітність персоналу.

Гостинність персоналу – виявлення підвищеної уваги до гостя.

Швидкість обслуговування.

Надання того номеру, що заброньований (обслуговування, яке обіцяно).

Забезпечення вимог, які висуваються до цього типу, категорії підприємства і номеру.

Широкий спектр додаткових послуг.

Наступний етап–вибір методів оцінки показників якості послуг.

Методи визначення значень показників якості готельних послуг можна поділити на 2 групи: за способами отримання інформації – вимірювальний, органолептичний, реєстраційний та розрахунковий; за джерелами отримання інформації – традиційний, експертний та соціологічний.

Вимірювальні методи. Основані на інформації, яку отримують за допомогою технічних вимірювальних засобів. Так, за допомогою вимірювального методу визначають температуру повітря в номерах, вологість тощо.

Органолептичні методи передбачають використання інформації, яку отримують за допомогою органів чуття: зору, слуху, дотику тощо. При цьому органи чуття є джерелом одержання певних відчуттів, а значення показників, що знаходять шляхом аналізу одержаних відчуттів на основі досвіду, надають у балах. За допомогою органолептичного методу визначають комфортність номеру, зручність розміщення служб, естетичне оформлення приміщень, культуру персоналу тощо.

Реєстраційний метод застосовують для документування та аналізу випадків і причин неякісного обслуговування, скарг споживачів. Це один з основних методів оцінки якості послуг, що впроваджено на вітчизняних підприємствах готельного господарства.

Розрахунковий метод полягає у застосуванні інформації, одержаної з використанням теоретичних та емпіричних залежностей якості послуг від їх характеристик. У готельному господарстві їх майже не використовують. Проте їх доцільно застосовувати для проектування послуг, коли показники якості послуг ще не можуть бути об'єктом дослідження.

Залежно від джерела отримання інформації методи оцінювання показників якості продукції поділяються на:

- традиційні;
- експертні;
- соціологічні.

Оцінювання характеристик показників якості ***традиційним методом*** здійснюється посадовими особами спеціалізованих експериментальних або розрахункових підрозділів підприємства, установи чи організації. Оцінювання характеристик показників якості ***експертним методом*** здійснюється групою спеціалістів – експертів, це може бути група внутрішніх аудиторів. Оцінювання характеристик показників якості продукції ***соціологічним методом*** здійснюється фактичними або потенційними споживачами послуг. Збирання думок споживачів проводиться шляхом усних опитувань або за допомогою поширення спеціальних анкет, а також організації конференцій, виставок, цифрових технологій (сайт компанії, інтегровані сайти тощо) тощо.

На завершальному етапі оцінки якості готельних послуг необхідно визначити рівень якості.

Нині широкого розповсюдження набув ***диференційний метод*** оцінки рівня якості послуг та продукції, оснований на використанні одиничних показників їх якості. При цьому відносний показник якості розраховують як відношення одиничний показника якості послуги, що оцінюється до аналогічного базового (нормативного).

За диференційованим методом рівень якості послуги оцінюють як вищий, нижчий або такий, що дорівнює базовому показникові (значення показника якості кращих зарубіжних та вітчизняних готелів, розрахункові значення тощо).

Комплексний метод оцінки рівня якості послуг полягає у використанні узагальнюючого показника якості послуг, який є функцію від одиничних показників якості та розраховується як: відношення добутку оцінки *i*-го одиничного показника та коефіцієнту вагомості *i*-го одиничного показника до аналогічного базового.

Економіка якості в готельно-ресторанному господарстві

Кожне підприємство, незалежно від сегменту ринку, на якому воно працює, прагне до підвищення ефективності своєї діяльності. Досягнення такої мети передбачає застосування цілого комплексу заходів як оперативного, так і стратегічного характеру. В будь-якому випадку, вони спрямовані на підвищення ступеню задоволеності як споживача, так і інтересів усіх зацікавлених сторін.

Основні складові витрат на якість 1 відповідають за своєю структурою класифікації витрат, наведеній у стандарті ISO 9000.

1. ***Витрати на попереджувальні дії,*** до складу яких включають витрати, пов'язані з побудовою та функціонуванням системи менеджменту якості, її документуванням, навчанням та підготовкою персоналу; із правовим та інформаційним забезпеченням системи менеджменту якості, а також витрати на організацію обліку, оцінювання й аналіз витрат на забезпечення якості.

2. ***Витрати на оцінювання якості,*** до складу яких належать витрати на функціонування підрозділів контролю, внутрішнього аудиту, тобто це група витрат, пов'язаних з установленням невідповідностей і дефектів, що виникають у процесі діяльності та надання послуг.

3. ***Витрати, пов'язані з усуненням дефектів, виявлених у процесі надання послуг,*** тобто це всі види внутрішніх витрат підприємства, які пов'язано з ліквідацією невідповідностей процесів або послуг.

4. ***Витрати на усунення дефектів, виявлених у споживача,*** – це додаткові витрати виробника на виправлення невідповідностей продукції, яку поставлено споживачеві (компенсація, втрата іміджу фірми).

Класифікація та характеристика витрат на якість за призначенням:

1) під **витратами на поліпшення якості** розуміють усі витрати, спрямовані на задоволення передбачуваних вимог споживачів;

2) **витрати на забезпечення якості** – це витрати, пов'язані з виробництвом послуг відповідно до встановлених вимог. Під витратами на забезпечення якості розуміють усі планові та систематично здійснювані види діяльності у рамках системи якості, необхідні для задоволення встановлених потреб, тобто це сукупність затрат на всі види діяльності із забезпечення якості продукції та послуг відповідно до вимог споживачів;

3) **витрати на планування якості** – витрати на розроблення та реалізацію коригуючих та попереджувальних заходів, необхідних для ліквідації виявлених та попередження потенційних невідповідностей послуг вимогам, які висуваються до них.

Модель установлення оптимальної ціни якості. Традиційний підхід до аналіз структури та співвідношення наведених груп витрат, спрямований на пошук «точки оптимуму», тобто знаходження такого рівні якості для

конкретного підприємства або виду послуг, при дотриманні якого б мінімізувались одночасно обидві групи витрат – відповідності і невідповідності.

Сучасні концепції управління якістю, виходячи із позицій «акценту на споживача» і відповідного зростання прибутку виробника, свідчать про втрату значимості «оптимальної точки» якості. Сучасна концепція 100%-ї якості, що базується на використанні методології «шість сигм», у першу чергу зосереджує увагу не на визначенні оптимального рівня якості, а на аналізі співвідношення витрат, пов'язаних із забезпеченням якості. При цьому акцент робиться саме на запобігання виникненню дефектів виходячи з того, що ціна помилки зростає на порядок із кожним етапом життєвого циклу продукту.

Процес управління витратами на якість включає в себе такі функції: планування витрат на якість за статтями, що розглянуті вище, визначення та облік витрат, аналіз структури та динаміки витрат, визначення корегувальних заходів.

Для управління витратами використовуються методи та методології:

- функціонально-вартісним аналіз (ФВА), дозволяє провести облік та аналіз витрат на якість;
- АВС-метод – підхід до обліку і аналізу вартості продукції, робіт і послуг на основі функцій (або процесів) і ресурсів, задіяних при виконанні функцій (або реалізації процесів). АВС-метод дозволяє провести комплексну діагностику процесів і організаційних одиниць та оптимізацію їх поточного стану;
- кореляційно-регресійний аналіз – метод аналізу структури витрат за життєвим циклом послуги, структури та динаміки витрат, визначення корегувальних заходів;
- методи нормування (базується на визначенні норм та нормативів витрат а також з врахуванням трудомісткості процесів);
- індексний метод – полягає у діагностиці зміни витрат залежно від зміни рівня якості послуг;
- метод бальної оцінки – оцінювання якості та конкурентоспроможності послуг у балах;
- метод питомої ціни – дозволяє розрахувати оптимальну ціну, порівнюючи витрати та якість.

Витрати на якість слугують визначенню ефективності управління якістю.

Ефективність розглядається як плідність або результативність, основним критерієм оцінки яких можуть бути проміжний або кінцевий результати господарської діяльності, що припадає на одиницю витрат

Ефективна система управління якістю має бути надійним важелем оптимізації якості та управління нею з точки зору збільшення прибутків та зниження витрат і ризиків *призначена для:*

- захисту інтересів підприємства (економічний ефект);
- задоволення потреб та очікувань споживачів, працівників;
- забезпечення фінансових вигод власників (комерційний ефект);

- забезпечення фінансових вигод держави та регіону (бюджетний ефект);

- захисту навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів (екологічний ефект).

Підходи до оцінки ефективності управління якістю послуг:

1. Оцінка витрат, прибутків та ризиків для підприємства та споживача.

2. Визначення складу та структури витрат в галузі якості.

3. Здійснення кількісної оцінки ефективності витрат шляхом визначення, розрахунку та досягнення оптимального рівня витрат підприємства на якість.

4. Визначення економічного ефекту від реалізації заходів, пов‘язаних із поліпшенням якості послуг.

5. Проведення оцінки ефективності системи якості в підприємстві, її відповідність стандартам за результатами проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту, самооцінки.

6. Визначення ефективності управління якістю із погляду використання ринкового потенціалу підприємства (зовнішніх можливостей) та внутрішнього потенціалу (можливостей організації).

7. Визначення ймовірності виконання управлінських операцій за певних умов діяльності та заданого критерію якості.

4.5. Моделі системи управління якістю в готельно-ресторанному господарстві

Модель системи управління якістю в готельно-ресторанному господарстві. Організація робіт з управління якістю продукції на підприємствах передбачає створення систем менеджменту якості та використання необхідних заходів щодо забезпечення їх ефективного функціонування, що відповідають рекомендаціям міжнародних стандартів ISO 9000.

Система якості – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю.

Згідно визначення стандарту ISO 9001:2015 структура системи управління якістю визначається як система процесів відповідно до положень стандарту. Таким чином, підприємство, що впроваджує систему менеджменту якості, повинне спершу опрацювати механізм застосування і реалізації процесного підходу у своїй діяльності. Для цього необхідно:

- ідентифікувати всі ключові процеси підприємства;
- встановити послідовність і взаємодію між цими процесами;
- встановити критерії і методи контролю параметрів процесів;
- забезпечити наявність інформації, необхідної для реалізації та моніторингу процесів;
- вимірювати та аналізувати інформацію про процеси і використання дії, необхідні для досягнення встановлених результатів і безперервного поліпшення.

У загальному вигляді алгоритм реалізації процесного підходу на підприємстві представлено за 4-ма процесами, а саме:

- відповідальність керівництва;

- управління ресурсами;

- випуск продукції (саме за даним елементом підприємство має право вибору щодо опису та документування певних процесів, залежно від того, які етапи життєвого циклу реалізуються в процесі надання послуги);

- вимірювання, аналізування та поліпшення.

Принципи побудови системи управління якістю:

- **орієнтація на споживача**. Оскільки організація залежить від своїх споживачів, то вона має розуміти їхні поточні й майбутні проблеми, виконувати їхні вимоги та прагнути до перевищення їхніх очікувань;

- **лідерство.** Керівники встановлюють єдність мети та напрямків діяльності підприємства завдяки створенню та функціонуванню внутрішнього середовища підприємства, яке буде максимально адаптивним до змін у навколишньому середовищі;

- **залучення працівників,** які на усіх рівнях складають основу діяльності, для використання їхніх здібностей на користь підприємства;

- **процесний підхід,** який передбачає, що бажаного результату досягають ефективніше, коли діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесами;

- **системний підхід до управління** зорієнтований на те, що управління процесами як системою сприяє підприємству результативніше та ефективніше досягти мети;

- **постійне поліпшення** загальних показників діяльності підприємства необхідно вважати незмінною метою підприємства;

- **прийняття рішень на підставі фактів**. Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації з точки зору логіки;

- **взаємовигідні стосунки** з постачальниками. Створення цінностей через взаємовигідні та взаємозалежні стосунки.

Елементи системи управління якістю:

1. Завдання керівництва (політика щодо якості, організація).
2. Система документації і планування.
3. Документація вимог і їх планування.
4. Якість під час розробки (планування, компетентність, документація, перевірка, результат, зміни).
5. Якість під час закупок (документація, контроль).
6. Визначення послуг і можливостей їх контролю.
7. Якість під час надання (планування, інструкції, кваліфікація, контроль).
8. Перевірка якості (вхідні перевірки, міжопераційний контроль, залишковий контроль, документація випробувань).
9. Коригувальні заходи.
10. Якість при зберіганні, переміщенні тощо.
11. Документування якості.
12. Внутрішній фірмовий контроль за системою підтримки якості.
13. Навчання персоналу.
14. Пристосування статистичних методів.

15. Аналіз якості і системи прийнятих заходів.

Функції системи управління якістю:

- стратегічне, тактичне й оперативне управління;
- прийняття рішень, керуючих впливів, аналізу й обліку, інформаційно-контрольні;
- спеціалізовані та загальні для всіх рівнів життєвого циклу послуги;
- управління за науково-технічними, виробничими, економічними і соціальними факторами і умовами.

***Стратегічні* функції:**

- розробка настанови з якості
- прогнозування і аналіз базових показників якості;
- визначення напрямів діяльності;
- взаємодія із зовнішнім середовищем;
- розробка напрямів удосконалення діяльності.

***Тактичні* функції:**

- управління процесом надання готельних та ресторанних послуг;
- підтримка на рівні заданих показника якості послуг;
- взаємодія у межах процесів (підрозділів);
- аналіз досягнутих результатів щодо якості надання послуг;
- аналіз інформації про рекламації;
- аналіз інформації про споживчий попит.

Задачі системи управління якістю

- прийняття рішення «що виробляти?» і підготовка технічних умов;
- перевірка готовності виробництва і розподілу організаційної відповідальності;
- виготовлення продукції, надання послуг;
- усунення недоліків у роботі і забезпечення інформацією зворотного зв’язку з ціллю внесення корегуючих змін у процеси виробництва та контролю;
- розроблення довгострокових планів з якості.

Цілі впровадження системи управління якістю:

- забезпечення високої якості послуг та її постійне поліпшення;
- збалансування та прозорість адміністративних і операційних процесів;
- раціоналізація організаційної структури управління;
- ліквідація «холостих» робіт;
- оптимізація витрат та прибутку;
- задоволення потреб споживачів;
- попередження та запобігання скарг та незадоволення споживачів, пов’язаних з неякісним обслуговуванням;
- швидка адаптація до зміни зовнішніх умов функціонування підприємства, вимог та очікувань споживачів;
- децентралізація управління (делегування повноважень) – чіткий перерозподіл відповідальності за якість між усім персоналом підприємства;
- формування іміджу, бренду, туристичної привабливості дестинації;
- отримання конкурентних переваг;

- формування відносин із партнерами на партнерській основі за умов наявності в них сертифікованих систем якості.

Дорожня карта робіт з розроблення, впровадження та удосконалення систем управління якістю

На підставі огляду літературних джерел було встановлено, що питання формування систем якості еволюційно розглядалося з позиції різних підходів. Найбільш узагальнена дорожня карта робіт з формування системи управління якістю являє 3 етапи:

1. Підготовка до розроблення системи – створення координаційно-робочої групи, підготовка і затвердження робочого плану розроблення і впровадження системи, складання технічного завдання, розроблення і затвердження стандартів підприємства, оформлення технологічної карти навчання працівників і поетапного впровадження системи.

2. Розроблення проекту системи – підготовка технічного завдання, технічного проекту, робочого проекту системи управління якістю.

3. Впровадження системи – створення наказів про введення в дію затверджених стандартів, апробація стандартів.

Український науковець Момот О. І. вважає доцільним ***створювати систему менеджменту*** якості в такій послідовності:

- проведення інформаційної наради;
- ухвалення рішення про створення;
- розробка плану-графіка про створення системи якості;
- визначення функцій і завдань системи якості;
- визначення складу структурних підрозділів систем якості;
- розробка структурної схеми системи якості;
- розробка функціональної схеми керування якістю;
- визначення складу і стану документації системи якості;
- розробка нормативних документів та «Настанови з якості»;
- доробка існуючих систем якості;
- впровадження систем якості.

У матеріалах RW TUV запропоновано такі етапи розробки та впровадження системи якості:

- старт – менеджмент – керівництво і відповідальність;
- основна інформація – навчання;
- створення проектної організації, управління проектом;
- планування в загальних рисах;
- аналіз фактичного стану – збір інформації і документів: організаційна структура, організація процесів, вказівки, внутрішні та зовнішні регламенти;
- підхід: інтерв'ю, вивчення, впорядкування документації;
- аналіз слабких сторін – опис слабких сторін, можливих наслідків;
- оцінка необхідності заходів щодо поліпшення, пропозиція заходів щодо поліпшення;
- перелік заходів і цілей – перехід від плану в загальних рисах до конкретного плану – плану проекту, аналіз і обмеження цілей;
- залучення співробітників;

- визначення цілей, проектних етапів у загальних рисах; оцінка користі/зусиль, витрат;

- розроблення та впровадження – здійснення запланованих заходів;

- надання допоміжних засобів; проведення навчання; розроблення документації;

- аудит;

- сертифікація;

- наступний аудит, підтримка, доопрацювання після сертифікації.

В економічній літературі зустрічається висвітлення організації процесу формування систем якості з позиції деталізації. Так, Шаповал М. І. виділив 21 етап розробки системи якості:

1. Визнання вищим керівництвом організації якості як життєво важливого елементу його діяльності.

2. Усвідомлення того, що розроблення системи якості є дуже важливим фактором для зростання та довгострокової рентабельності організації.

3. Розгляд значення системи якості для організації на раді керівників і рішення про вкладення необхідних коштів у її реалізацію.

4. Консультації із представниками персоналу для пояснення концепції стандартів на системи якості, їх ролі для організації та персоналу.

5. Створення підготовчого комітету та робочої групи для виконання проекту.

6. Підготовка членів робочої групи щодо різних аспектів системи якості та методики її реалізації.

7. Дослідження існуючої в організації системи якості для визначення недоліків чи відхилень у методиках забезпечення якості в порівнянні з вимогами стандартів на системи якості.

8. Визначення процесів, необхідних у системі якості.

9. Визначення послідовності та взаємодії процесів.

10. Визначення критеріїв і методів, необхідних для забезпечення ефективного виконання і контролю процесів.

11. Забезпечення інформації, необхідної для виконання і моніторингу процесів.

12. Розроблення Настанови з якості.

13. Навчання персоналу методам і методикам системи якості.

14. Роз’яснення політики організації у сфері якості та видання вказівок щодо реалізації системи якості.

15. Визначення дати впровадження нової системи та випуск виконавчих інструкцій щодо її реалізації.

16. Випробування нової системи протягом декількох місяців та проведення внутрішніх перевірок для оцінювання її відповідності стандартам на системи якості.

17. Виконання коригувальних дій щодо невідповідностей, які виявлені в ході перевірок.

18. Здійснення додаткових, повторних перевірок і коригувальних дій, з метою усунення допущених помилок, які були виявлені в процесі попередньої перевірки, доки система якості не досягне необхідного стану функціонування.

19. Організація попередньої перевірки (аудиту) зовнішніми органами.

20. Виконання коригувальних дій за результатами зовнішньої перевірки.

21. Організація офіційного оцінювання та сертифікація системи органом сертифікації.

Крім того, запропоновано нашу авторську дорожню карту формування системи управління якістю. Вона представлена у розрізі етапів.

Етап 1. «Усвідомлення необхідності змін в організації, створення передумов щодо розроблення та впровадження системи якості» передбачає:

- прийняття рішення про впровадження стандартів;
- вибір консультаційної компанії;
- визначення стратегії впровадження стандартів;
- створення керівних та робочих органів з розробки та впровадження системи;
- базове навчання керівників та провідних фахівців підприємства;
- розроблення політики та цілей в галузі якості.

Етап 2. «Проектування системи якості підприємства готельного (ресторанного) господарства (*реінжиніринг)»* передбачає:

- визначення процесів межах системи якості;
- прийняття рішення щодо встановлення основних видів діяльності в системі якості;
- розподіл відповідальності та повноважень в системі;
- визначення завдань і функції всіх служб та підрозділів підприємства.

Етап 3. «Документування системи якості» передбачає:

- створення організаційно-нормативної основи системи якості;
- визначення структури, складу та правил складання документів системи якості;
- складання календарного графіка розроблення документації;
- формування та навчання груп розробників документів;
- організацію консультування та контролю за розробленням документів

Згідно з вимогами ISO 9001:2000 *документація системи управління якістю повинна містити*:

а) документовані виклади політики й завдань у сфері якості;

б) настанови з якості;

в) документовані методики, які вимагаються стандартом;

г) документи, потрібні організації для забезпечення ефективності планування та виконання процесів і управління ними (процедури та інструкції);

д) протоколи якості.

Етап4. «Ресурсне забезпечення системи якості» передбачає:

планування обсягів, структури та джерел надходження ресурсів з напрямів діяльності підприємства;

визначення та забезпечення загального обсягу ресурсів, необхідного для створення системи якості та безперервного поліпшення її результативності.

Етап 5. «Впровадження системи якості на підприємстві та її апробація» передбачає:

- впровадження в дію розроблених документів системи якості;
- створення в готелі служби внутрішнього аудиту;
- перевірка дотримання вимог документів;
- аналіз результатів впровадження системи якості та проведення необхідних коригуючих заходів;
- складання акту про впровадження системи якості.
- організацію внутрішнього аудиту (моніторингу) за елементами системи якості підприємства;
- структуру організації;
- методики системи якості (адміністративні та робочі);
- персонал, матеріально-технічні засоби;
- робочі місця, операції та процеси;
- послуги, що надаються;
- ведення та стан документації, звітності та реєстрації даних.

Етап 6. «Підготовка до сертифікації та сертифікація системи управління якістю готелю та ресторану» передбачає:

- вибір органу із сертифікації системи якості;
- оформлення договору на проведення сертифікації;
- проведення передсертифікаційного аудиту системи якості;
- підготовку персоналу до взаємодії з внутрішніми аудиторами;
- проведення попередньої оцінки системи якості;
- організацію та проведення перевірки та оцінка системи якості на підприємстві зовнішніми аудиторами;
- інспекційний контроль сертифікованої системи якості.

Етап 7. «Удосконалення системи управління якістю».

Підтвердження відповідності систем управління якістю (сертифікація)

Завершальним етапом процесу створення системи управління якістю є проведення її сертифікації.

Сертифікація (оцінювання) систем якості в Україні проводиться органами із сертифікації систем якості (ОС), акредитованими в Системі УкрСЕПРО на право проведення цих робіт. Проведення робіт із сертифікації систем якості здійснює штатний персонал експертів органу із сертифікації, здатних проводити такі роботи за відповідними сферами діяльності органу.

Мета сертифікації системи управління якістю – підтвердження відповідності системи управління якістю вимогам ДСТУ ISO 9001-2015 (IDT ISO 9001:2000) при розробці, проектуванні, виробництві продукції або наданні послуг. Оскільки сертифікація системи управління якістю є добровільною, то вона може проводитися з ініціативи виробника, продавця, споживача, органів державної виконавчої влади, громадських організацій та окремих громадян на договірних умовах між заявником та органом із сертифікації.

Сертифікат на систему якості – це документ, який видається підприємству органом із сертифікації систем якості та засвідчує відповідність створеної системи управління якістю вимогам нормативного документа

(стандарту), а також підтверджує спроможність підприємства забезпечувати й підтримувати якість своєї продукції на відповідному рівні.

Організація робіт із сертифікації включає три етапи:

I. Передсертифікаціний етап (попереднє оцінювання системи якості).

II. Перевірка й оцінювання системи якості в організації.

III. Інспекційний контроль за сертифікованою системою якості.

Попереднє оцінювання здійснюється на основі аналізу даних, що містяться в таких вихідних документах, представлених заявником в орган із сертифікації, як:

- декларація-заявка на проведення сертифікації;
- політика організації (заявника) у сфері якості;
- перелік внутрішньофірмових документів системи якості;
- організаційно-структурні схеми заявника та його служби якості;
- анкета проведення попереднього обстеження системи якості;
- вихідні дані для попереднього оцінювання стану виробництв.

Під час ***підготовки до перевірки й оцінювання системи якості*** (етап II) складається програма перевірення, розподіляються обов'язки між членами комісії, готуються робочі документи. Програми перевірки розробляє головний експерт, а затверджує керівник органу з сертифікації. Програма узгоджується із організацією, що перевіряється.

Перевірка включає такі основні процедури:

- попередню нараду;
- обстеження організації, що перевіряється;
- опитування персоналу;
- аналізу документів, що використовують;
- аналізу процесу надання послуги;
- аналізу діяльності функціональних підрозділів та служб;
- аналізу роботи персоналу;
- вивчення та оцінки заходів, які проводяться для поліпшення якості
- складання акту перевірки;
- заключну нараду.

Рішення про рекомендацію системи якості до сертифікації (відмову в сертифікації системи якості) приймає головний експерт за узгодженням із керівництвом органу із сертифікації на підставі акту про результати перевірення й оцінювання системи якості. Остаточне рішення про реєстрацію сертифіката відповідності системи якості в Реєстрі Системи УкрСЕПРО та видачу дозволу (ліцензії) на право застосування знаку відповідності приймає Держстандарт України. Термін дії сертифіката відповідності системи якості, як правило, не перевищує трьох років. Після закінчення його дії проводиться ресертифікація системи якості.

Після проведення процедури сертифікації системи управління якістю орган із сертифікації повинен проводити *інспекційний контроль* за сертифікованою системою якості (підтвердження, призупинення й анулювання сертифіката відповідності).

Сертифікація системи управління якістю виробництва проводиться за ініціативою заявника на підставі заявки на сертифікацію системи якості виробництва. В цьому випадку сертифікація продукції не проводиться, проводиться перевірка тільки систем управління якістю (можлива також сертифікація інтегрованих систем управління, включаючи системи управління охороною праці, системи управління охороною навколишнього середовища).

Сертифікація системи управління якістю може здійснюватися, як зазначалося вище, органами із сертифікації, які акредитовано в системі сертифікації, тобто мають усі необхідні умови, підтверджені авторитетним органом для здійснення даного виду діяльності. Розглянутий вище порядок сертифікації системи управління якістю здійснюється державним органом, акредитованим у системі УкрСЕПРО. Вивчаючи цю тему, студенти мають звернути особливу уваги на те, що сертифікація системи управління якістю може здійснюватися і недержавними органами. При цьому ринкова вартість сертифіката визначається рівнем довіри торговельних партнерів до органу сертифікації. Виходячи з того, що даний вид сертифікації належить до добровільної, підприємство особисто здійснює вибір органу сертифікації, виходячи з тих завдань, які перед ним поставлено у зв'язку з проходженням процедури сертифікації. Для підприємств, що бажають вийти на світовий ринок або розширити свій ринковий сегмент, сертифікат на системи управління якістю, виданий незалежною міжнародно визнаною організацією із сертифікації, має високу ринкову вартість. Головним критерієм у здійсненні вибору органу сертифікації є визнання його нашими замовниками. Серед представництв закордонних органів сертифікації в Україні успішно працюють концерни TUV (Німеччина), SGS (Швейцарія), Lloyd's Register (Англія), TNO (Голландія), Бюро Веритас — BVQI (Франція).

Всі апеляції щодо сертифікації подаються до органу сертифікації, який призначає апеляційну комісію, результатом розгляду апеляційної скарги може бути: скасувати виданий сертифікат відповідності; видати сертифікат відповідності; відмовити у видачі сертифіката відповідності

Умови призупинення або скасування дії сертифікату:

- встановлення невідповідності послуги вимогам нормативних документів;
- встановлення змін, внесених до нормативної та технологічної документації на послугу без попереднього узгодження з органом сертифікації;
- порушення правил застосування сертифікатів, знаків відповідності або знаків відповідності категорії;
- встановлення відсутності умов для забезпечення процесів надання послуги та інші порушення.

Контроль та аудит якості послуг

Контроль якості - складова частина управління якістю, зосереджена на виконанні вимог до якості**, перевірка та коригування** цілей та основних напрямів їх реалізації в організації в галузі якості, офіційно сформовані вищим керівництвом.

Цілі контролю якості готельних та ресторанних компаній:

- забезпечення та підвищення рівня задоволеності споживача;

- постійне удосконалення якості послуг;
- врахування вимог суспільства і за захист навколишнього середовища ;
- ефективність надання послуг.

Напрями контролю у галузі якості:

- визначення та задоволення потреб споживача і необхідних заходів стосовно якості;
- попереджувальні і контрольні заходи з метою уникнення незадоволення споживача;
- оптимізація витрат на забезпечення належного рівня надання послуг з точки зору якості;
- реалізація системи колективних зобов'язань щодо якості в межах своєї організації;
- постійний аналіз вимог до послуг і досягнутого рівня з метою виявлення резервів підвищення якості послуг;
- запобігання негативного впливу на суспільство і навколишнє середовище в наслідок діяльності організації, яка надає послуги.

Етапи контролю якості:

1. Планування перевірки: методика перевірки, об'єкт, персонал, що буде проводити перевірку
2. Проведення перевірки: обробка даних
3. Документальне оформлення висновків за результатами перевірки і подання їх вищому керівництву
4. Проведення корегувальних дій
5. Визначення ефективності проведеного контролю

Основні види контролю якості послуг

- **Вхідний контроль** – перевірка наявності та стану ресурсів, технічної документації, кадрового потенціалу, які будуть використовуватися під час обслуговування.
- **Вихідний контроль** – перевірка результативності кінцевого результату діяльності підприємства, підрозділу, працівника.
- **Вибірковий контроль** – встановлюється стандартними та технічними умовами, періодичний контроль за якістю послуг (відповідно до плану проведення контролю якості на підприємстві).
- **Суцільний контроль** – перевірка проводиться на всіх етапах петлі якості (вхідний, вихідний, поточний), при відсутності даних про фактичний стан якості послуг та при підвищенні вимог до послуг на основі технічної і технологічної документації, розробленими службами якості та технічними службами підприємства.
- **Внутрішній контроль якості (аудит)** – перевірка якості на рівні туристичного підприємства (комісії з якості, служба аудиту) з метою перевірки впровадження системи якості та її ефективності, стимулювання дотримання технічних умов на послуги, технічних умов на надання послуги і технічних умов на управління якістю.

Систематичний аналіз, який дозволяє визначити відповідність діяльності з якості та її наслідків запланованим заходам, а також ефективність від

впровадження цих заходів та їх придатність для досягнення мети, здійснюють **комісії з якості (внутрішній аудит)**.

Процедура внутрішнього аудиту:

- підбір членів комісії;
- підготовка плану перевірки з врахуванням вимог щодо перевірки якості;
- розподіл та ефективне виконання обов'язків;
- визначення вимог щодо кожного виду робіт у процесі перевірки;
- аналіз документації підприємства в межах системи якості;
- збір і аналіз інструкції, необхідної та достатньої для складання висновків щодо перевіреної системи якості;
- надання звіту про виконання перевірки, надання пропозиції щодо поліпшення якості, а після проведення коригувальних дій – перевірка їх виконання;
- визначення ефективності впровадження систем якості щодо вирішення поставлених у сфері якості завдань;
- визначення відповідності елементів системи якості встановленим вимогам;
- надання пропозиції поліпшити систему якості.

Зовнішній аудит системи якості – документована діяльність, що здійснюється для отримання перевіренням та оцінюванням об'єктивних доказів того, що елементи системи якості, котрі застосовуються, відповідають їй, що вона розвивається, документується та ефективно використовується відповідно до конкретних вимог.

Аудит системи спрямовано на всю систему забезпечення якості як результату діяльності керівництва, і таким чином включає в себе аудит процесу. Отже, це найбільш трудомісткий вид аудиту. Зазвичай він триває від двох до п'яти днів.

Проводиться для того, щоб з'ясувати на основі об'єктивних доказів, чи втілюються в життя система управління якістю та плани організації та чи відповідають вони пред'явленому до них набору вимог.

4.6. Сертифікація систем управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві

Стандартизація та сертифікація. Стандарти якості в готельно-ресторанному господарстві. Категоризація

Жодне суспільство не може існувати без технічного законодавства та нормативних документів, які регламентують правила, процеси, методи контролю послуг та продукції, а також гарантують безпеку життя, здоров'я і майна людей та навколишнього середовища. Стандартизація якраз і є тією діяльністю, яка виконує ці функції.

Стандартизація – це діяльність щодо встановлення оптимальних правил, вимог, загальних принципів чи характеристик, які стосуються різних видів занять та їх результатів. Стандартизація – це офіційний процес, метою якого є створення орієнтирів для виробників і клієнтів щодо комерційних процесів у

відповідь на ринковий попит. Стандартизація – це свого роду керівництво у рамах географічної, функціональної або навіть абстрактної області (наприклад, символів і позначень, термінології, процедур тестування). Хороший приклад стандартизації на міжнародному рівні – це покажчики і знаки для туристів.

Ми стандартизуємо процеси, продукти і послуги на добровільних або обов'язкових засадах, внутрішній або зовнішній основі для підтвердження та визнання їх рівня якості; захисту прав споживачів, охорони здоров'я населення і навколишнього середовища; підвищення ефективності діяльності організацій; і полегшення процесу комерційного обміну та торгівлі. Чи буде це саморегулюючий або обов'язковий процес, залежить від того, наскільки важливе питання, що треба стандартизувати: з точки зору санітарії, наявність системи контролю за санітарно-гігієнічним станом продовольчих продуктів повинно бути основною обов'язковою вимогою, тоді як стандартизація якості обслуговування в ресторані чи система управління якістю готелю – добровільна.

Головна мета стандартизації послуг – досягнення оптимального ступеню впорядкування в сфері гостинності, підвищення ступеня відповідності продукції, процесів та послуг їхньому функціональному призначенню та вимогам безпеки, ліквідація бар'єрів у торгівлі і сприяння науково-технічнаому і економічному співробітництву.

Стандартизація залежно від масштабів роботи діє на різних рівнях (в окремій країні, між державами, в регіонах, дестинаціях, на підприємствах). Існують наступні види стандартизації: національна, міжнародна, міждержавна та регіональна, підприємства.

Результатом стандартизації є розроблення стандартів. Відповідно до визначень, прийнятих ISO та Європейською економічною комісією ООН, стандарт визначається як нормативний документ, розроблений, як правило, на засадах відсутності протиріч з істотних питань з боку більшості зацікавлених сторін і затверджений визнаним органом, в якому встановлені для загального багаторазового використання правила, вимоги, загальні принципи чи характеристики, що стосуються різних видів діяльності, або їх результатів для досягнення оптимального ступеню упорядкування в певній галузі.

Залежно від об'єкта стандартизації, складу, змісту, сфери діяльності та призначення виокремлюють такі види стандартів:

- міжнародні стандарти
- національні стандарти України – ДСТУ;
- галузеві стандарти України – ГСТУ;
- стандарти науково-технічних та інженерних товариств України – СТТУ;
- технічні умови України – ТУУ;
- стандарти підприємств – СТП;
- кодекси усталеної практики.

В Україні стандартизація спрямована на забезпечення:

- єдиної технічної та економічної політики;
- захисту інтересів вітчизняних виробників та споживачів продукції, процесів та послуг;

- економії всіх видів ресурсів;
- відповідності продукції, продукції, процесів та послуг світовому рівню якості та надійності;
- гармонізації національних нормативних документів із світовими аналогами;
- відповідності вимог нормативних документів законодавчим актам;
- сприяння виходу продукції на світовий ринок.

Україна була прийнята в члени Міжнародної організації ISO з 1993 р., що дало їй право нарівні з іншими країнами світу брати участь у діяльності міжнародних робочих органів, технічних комітетів з стандартизації і використовувати в своїй роботі міжнародні стандарти якості. Слід зазначити , що сьогодні ISO – це 155 країн-учасниць, близько 3000 структурних підрозділів – 190 технічних комітетів; 544 підкомітети; 2188 робочих груп; понад 15000 опублікованих стандартів

Стандарти ISO являють собою вдосконалені технічні вимоги до продуктів та послуг, що значно полегшує обмін товарами та послугами між всіма країнами світу.

В сфері туризму в межах менеджменту якості використовуються стандарти:

ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення і словник. Надає пояснення окремих понять у галузях; містить настанови щодо вибору і застосування стандартів цієї серії. Слід звертатись організаціям, що мають намір створити і впровадити систему якості.

ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Містить повний перелік елементів системи якості з використанням процесного підходу. Слід звертатись організаціям, що мають намір розробити і запровадити систему якості.

ISO 9004-2015. Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю Містить опис фундаментальних понять та принципів, вказівок та методології (застосування шляхів) поліпшення якості .

ISO 19011:2012. Керівні вказівки для аудиту систем менеджменту. Містить вимоги до внутрішнього та зовнішнього аудиту якості.

Стандарти ISO серії 10000 містять технології підтримки систем менеджменту якості.

Серія стандартів ISO 10000 «Менеджмент якості. Задоволеність клієнтів» була розроблена на основі кращої міжнародної практики щодо задоволення потреб клієнтів, завдяки якій підприємства істотно підвищать ймовірність досягнення поставленої мети. Серія включає наступні документи:

ISO 10001:2018 «Менеджмент якості. Задоволеність клієнтів. Керівні принципи в частині правил і норм поведінки для організацій»;

ISO 10002:2018 «Менеджмент якості. Задоволеність клієнтів. Керівництво по розгляду скарг в організаціях»;

ISO 10003:2018 «Менеджмент якості. Задоволеність клієнтів. Керівні принципи для розв’язання спорів поза організацією»;

ISO 10004:2018 «Менеджмент якості. Задоволеність клієнтів. Керівництво з моніторингу та вимірювання»;

Стандарт ISO 10001:2018 на кодекси корпоративної етики при взаємодії з клієнтами;

Стандарт ISO 10002:2018 на розгляд клієнтських скарг;

Стандарт ISO 10003:2018 на вирішення спорів поза організацій;

Стандарт ISO 10004:2018 на моніторинг клієнтської задоволеності.

Крім того організацією ISO розроблено стандарти:

ISO 10005. Системи менеджменту якості. Вказівки щодо програм якості;

ISO 10006. Системи менеджменту якості. Керівництво по менеджменту якості проектів;

ISO 10007. Системи менеджменту якості. Керівництво по менеджменту конфігурації;

ISO 10008. Менеджмент якості. Задоволеність споживачів. Настанови для бізнес-споживачів електронних торговельних операцій;

ISO 10012. Управління системами вимірювання. Вимоги до процесів вимірювання та вимірювального обладнання;

ISO/TR 10013. Керівництво по документуванню системи менеджменту якості;

ISO 10014. Менеджмент якості. Керівництво по реалізації фінансових та економічних переваг;

ISO 10015. Менеджмент якості. Керівництво по навчанню;

ISO/TR 10017. Керівництво по статистичним методам стосовно ISO 9001;

ISO 10018. Менеджмент якості. Керівництво по залученню і компетентності персоналу;

ISO 10019. Керівництво з вибору консультантів по системах якості менеджменту якості і використанню їх послуг.

У сфері туризму стандарти представлені наступним чином.

Туризм пригодницький:

Туризм пригодницький. Системи менеджменту безпеки. Вимоги

Туризм пригодницький. Лідери. Особиста компетентність

Туризм пригодницький. Інформація для учасників

Вимоги до окремих туристичних послуг:

Туризм та пов’язані з ним послуги. Яхтові гавані. Частина 1. Мінімальні вимоги до гаваней з базовим рівнем обслуговування

Туризм та пов’язані з ним послуги. Яхтові гавані. Частина 2. Мінімальні вимоги до гаваней із середнім рівнем обслуговування

Туризм та пов’язані з ним послуги. Яхтові гавані. Частина 3. Мінімальні вимоги до гаваней з високим рівнем обслуговування

Послуги туристичні. Туристичні агенції та туристичні оператори. Терміни та визначення

Туризм та пов’язані з ним послуги. Велнес та СПА. Вимоги до послуг

Туризм та пов’язані з ним послуги. Вимоги та рекомендації з експлуатації пляжу

Туризм та пов’язані з ним послуги. Яхт-гавані. Мінімальні вимоги

Вимоги до засобів розміщення:

Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення

Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги

Послуги туристичні. Класифікація готелів

Туризм та пов'язані з ним послуги. Інструкція з розроблення екологічних специфікацій щодо розміщення закладів

Вимоги до ТІЦ:

Офіси туристичні інформаційні. Туристична інформація щодо послуг з приймання туристів. Вимоги

Вимоги та специфікації для інвалідів та інших маломобільних груп населення:

Доступне проектування. Застосування шрифту Брайля на інформаційних вказівниках

Вироби для надання допомоги сліпим і людям зі слабким зором. Тактильні індикатори пішохідної зони, обладнанні та приладах

Вимоги до закладів ресторанного господарства

Заклади ресторанного господарства. Класифікація

Ресторанне господарство. Терміни та визначення

Вимоги до професійної підготовки кадрів

Туристичні послуги. Вимоги до професійної підготовки та кваліфікаційних програм для гідів

Вимоги щодо туристсько-екскурсійного обслуговування

Безпечність стрічкових конвеєрів для зимових видів спорту чи туризму

Туристично-екскурсійне обслуговування. Вимоги для забезпечення безпеки туристів та екскурсантів.

Туристично-екскурсійне обслуговування. Туристичні послуги. Загадьні вимоги.

Туристично-екскурсійне обслуговування. Проектування туристичних послуг.

Стандартизація в галузі туристично-екскурсійного обслуговування.

Технічні умови щодо туристського спорядження:

- Палатки туристичні
- Плити газові побутові туристські. Загальні технічні умови
- Палатки туристські. Загальні технічні умови

Поряд із використанням стандартів, які регламентують створення систем управління якістю, провідні компанії світу орієнтуються на використання системи екологічних стандартів ISO 14000, системи соціальної відповідальності підприємства SA 8000, системи управління професійною безпекою і здоров'ям OHSAS 18000, а також галузеві системи стандартів QS 9000, GMP, HACCP.

Сертифікація компаній (зокрема, систем управління), продуктів, процесів (наприклад, для контролю санітарно-гігієнічного стану продовольчих продуктів) і людей (кваліфікація і навчання) – це механізм визнання відповідності стандартам; процедура письмового засвідчення третьою стороною (уповноваженим органом) відповідності продукції, процесу, послуги чи системи управління якістю заданим вимогам. Сертифікація, як правило,

пов'язана з так званим «знаком, що гарантує відповідність», який сертифіковані організації можуть демонструвати громадськості у рамах комунікаційних і рекламних заходів.

Завдання сертифікації:

- створення системи практичного впровадження положень нормативної документації, яка визначає прогресивні вимоги до продукції, процесів та робіт;
- підвищення вимог до споживчих властивостей продукції, процесів, послуг, обладнання, методів визначення якості;
- створення і використання комплексних програм по сертифікації робіт, продукції, процесів, послуг, систем управління якістю;
- впровадження перспективних стандартів;
- впровадження комплексної системи управління якістю на рівні суб'єкта;
- розширення масштабів робіт з сертифікації;
- забезпечення захисту споживачів від придбання неякісних продукції, процесів та послуг, його інформування;
- підвищення конкурентоспроможності товарів та організацій на зовнішньому та внутрішньому ринках

Об'єктами сертифікації можуть бути люди, процеси, системи управління, продукти, дестинації.

Організації, що видають сертифікат або свідоцтво: офіційно визнані компанії, державні органи і приватні компанії, враховуючи клуби (клуби туристичних маршрутів або продуктів), асоціації або великі інтегровані компанії, мережі та корпорації.

Сьогодні постає важливе завдання щодо сертифікації дестинацій. Сертифікація дестинацій вимагає розробки надійних порівняльних критеріїв, що дозволяють порівнювати дестинації з однаковими характеристиками, територією і орієнтацією.

Згідно зі стандартами, система повинна акредитувати діяльність щодо наступних пунктів:

- розподіл обов'язків;
- організація і реалізація навчальних, інформаційно-просвітницьких та інформаційних заходів;
- запобігання надзвичайних ситуацій, швидке реагування та діяльність щодо вдосконалення.

Розглянуті питання містять у своєму складі:

- захист флори і фауни;
- управління водними та енергетичними ресурсами;
- управління екологічними наслідками і впливом соціального і культурного характеру;
- переробку відходів;
- використання хімічних речовин;
- заходи з боротьби із забрудненням повітря;
- затвердження кодексів корпоративної етики.

Стандарти також містять вимоги щодо:

- просування, управління і збереження культурної спадщини;

- можливостей повернення в місцеву громаду;
- запобігання торгівлі людьми для секс-індустрії, викорінення злочинності і жебрацтва;
- формалізації пересувної вуличної торгівлі;
- генерації базової статистики, в тому числі для оцінки задоволеності туристів;
- створення робочих місць і розвитку потенціалу для бізнесу;
- безпеки і контролю розвитку туризму і системи знаків і позначень;
- екскурсійно-просвітницької діяльності та просування дестинації.

У сфері якості в туризмі використовується також категоризація готелів, тобто механізм, який об'єднує стандартизацію і сертифікацію, але з суттєвою різницею: процес є обов'язковим, тоді як стандартизація якості зазвичай добровільна.

Стандартизація відрізняється від категоризації щодо цілей і сфери застосування: якщо стандарти призначені для створення умов для того, щоб вважатися задовільними, категоризація являє собою процес організації та класифікації послуг згідно з різними рівнями з використанням більш адміністративних, ніж комерційних критеріїв.

Європейські критерії класифікації готелів за категоріями розроблені Конфедерацією національних асоціацій готелів та ресторанів ЄС.

1. Приміщення, номери

Санітарний стан; стан технічного оснащення; загальне враження зона прийому

Номерний фонд

Громадські приміщення

Зручності для інвалідів

Стоянка

Інше (балкони, ліфти)

2. Меблі, оснащення

Санітарний стан

Санітарне оснащення

Комфорт для сну

Оснащення номерів

Зберігання багажу

Побутова техніка

Телекомунікації

Різне

3. Послуги

Прибирання приміщень, зміна білизни

Сніданки

Харчування

Рецепція

Побутові послуги, пральня

Оплата

Різне

4. Розваги
Додаткові можливості
Салон краси, СПА
Різне
5. Робота зі скаргами та пропозиціями
6. Проведення конференцій
Приміщення
Телекомунікації
Оснащення, техніка

Отже, стандартизація, сертифікація та категоризація є важливими механізмами забезпечення якості в готельно-ресторанному господарстві.

4.7. Оцінка якості продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві

Оцінювання якості послуг в готельно-ресторанному господарстві

Для управління та підвищення рівня якості туристичних послуг необхідна кількісна оцінка його рівня. Галузь діяльності, пов'язана з кількісною оцінкою якості послуг та продукції, має назву кваліметрія – наука, предметом якої є кількісні методи оцінки якості продукції та послуг.

Оцінка рівня якості послуг – це сукупність операцій, яка складається з вибору показників якості оцінюваної продукції, визначення значень цих показників та порівняння їх з базовими.

Рівень якості послуг – це відносна характеристика якості послуг, яка базується на зіставленні оцінюваних показників якості послуг і базових значень відповідних показників.

Показник якості кількісно характеризує придатність продукції чи послуги задовольнити певні потреби людини ; це кількісна характеристика однієї чи кількох особливостей послуги, що визначають її якість Із різноманітних характеристик послуг формується її здатність задовольняти певні потреби споживачів.

Показники якості повинні відповідати наступним вимогам:

- сприяти забезпеченню відповідності якості послуг потребам споживачів готелів та ресторанів;
- бути стабільними;
- враховувати сучасні досягнення науки та техніки, основні напрями розвитку галузі, зарубіжний досвід у галузі якості;
- сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства;
- враховувати всі характеристики послуг готелю та ресторану, його тип, категорію, концепцію, які обумовлюють їх здатність задовольняти певні потреби.

Перший етап оцінювання якості пов'язаний з вибором показників якості. За характеристиками послуги це можуть бути такі показники:

1. Надійності – характеризується як здатність персоналу надати послугу відповідно до нормативної документації, тобто точно надати обіцяну послугу.

Основою надійності є компетентність персоналу (ступінь володіння необхідними навичками і знаннями).

2. Показник призначення характеризує корисний ефект від одержання послуги.

Показники призначення поділяються на:

- класифікаційні – визначають належність послуги до певної класифікаційної групи наприклад, розподіл готельних послуг на основні та додаткові; інформаційні, спортивно-оздоровчі, культурно-масові, проживання, харчування тощо;

- функціональні – характеризують корисний ефект від одержання готельної послуги.

Такими показниками є вчасне надання послуги, відповідність послуги основним вимогам до неї;

- конструктивні – визначаються зручністю знаходження готелю, оптимальною площею номерів, наявністю служб додаткового обслуговування тощо.

3. Показники технологічності – характеризують ефективність конструкторсько-технічних рішень на підприємстві, ефективність використання майна готельного господарства для забезпечення високої продуктивності праці при наданні основних і додаткових послуг. Важливим показником технологічності в готельному господарстві є коефіцієнт завантаження.

4. Показники стандартизації та сертифікації – характеризують ступінь розробки та використання нормативно-технічної документації для вирішення існуючих, потенційних завдань готелю з метою надання споживачам послуг оптимального рівня якості за доступну ціну та наявність сертифікатів на послуги готелю і системи якості.

5. Ергономічні показники визначають взаємодію людини з послугами. Це комплекс гігієнічних, антропометричних, фізіологічних та психологічних рис людини, які виявляються при споживанні послуги.

Ергономічні показники якості поділяють на:

- гігієнічні – показники, які використовують при визначенні відповідності послуг (особливо проживання) умовам життєдіяльності та працездатності людини, яка перебуває в готелі. Такі показники визначають відповідність послуг санітарно-гігієнічним нормам (освітленість, вологість, чистота тощо);

- антропометричні показники застосовують для визначення відповідності засобів (за допомогою яких обслуговуються клієнти) розмірам, формі та масі тіла людини. Так, у готельному господарстві діють мінімальні вимоги до готелів згідно із рекомендаціями про категорію засобів розміщення в Україні, де вказується мінімальна площа номерів, їх місткість, оснащеність меблями та приладами тощо;

- фізіологічні та психофізичні показники використовують при визначенні відповідності послуги фізіологічним властивостям і особливостей функціонування органів чуттів (слуху, зору, дотику та ін.). Так, встановлено, що відчуття приємного запаху в номері людина відчуває при концентрації освіжувача повітря 3х10-8г на 50 мл повітря

6. Естетичні показники характеризують інформаційну виразність (яскрава вивіска, рекламні проспекти та брошури, каталоги та прайс-листи основних та додаткових послуг, довідкова література тощо), раціональність форми цілісність композиції, стабільність обслуговування та ін.

7. Патентно-правові показники характеризують потенційний захист послуг, гарантують патентну чистоту товарів, безпеку життя, здоров'я людей, збереження їх майна та є важливим фактором при визначенні конкурентоспроможності. При розрахунках патентно-правових показників слід враховувати наявність у процесі обслуговування, нових технічних рішень, реєстрації товарних знаків тощо.

8. Екологічні показники – рівень негативних дій на навколишнє середовище, які виникають у процесі надання готельних послуг. Наприклад, рівень викиду шкідливих речовин при роботі обслуговуючих підрозділів готелю (пральна, котельна, майстерня тощо). У готельній індустрії незабруднене навколишнє середовище є одним з основних факторів ефективного розвитку.

9. Показники безпеки – характеризують рівень захисту покупця, споживача, обслуговуючого персоналу від ризиків під час перебування у готелі.

Крім зазначених показників, під час здійснення покупки для споживача є важливою і ціна.

Специфічні показники якості готельних послуг:

- Доступність зв'язків із персоналом (психологічний аспект); ціна наданої послуги повинна відповідати її якості.
- Розуміння потреб споживачів – персонал має не лише задовольняти вимоги клієнтів, а й передбачати їх потреби.
- Комунікативність – спроможність забезпечити обслуговування, яке виключає непорозуміння з клієнтом за рахунок швидкого руху інформаційних потоків.
- Довіра – визначається репутацією підприємства, його іміджем.
- Органолептичність – матеріальне підтвердження послуг, що надаються.
- Доброзичливість, ввічливість, привітність персоналу.
- Гостинність персоналу – виявлення підвищеної уваги до гостя.
- Швидкість обслуговування.
- Надання того номеру, що заброньований (обслуговування, яке обіцяно).
- Забезпечення вимог, які висуваються до цього типу, категорії підприємства і номеру.
- Широкий спектр додаткових послуг.

Наступний етап – вибір методів оцінки показників якості послуг.

Методи визначення значень показників якості готельних послуг можна поділити на 2 групи: за способами отримання інформації – вимірювальний, органолептичний, реєстраційний та розрахунковий; за джерелами отримання інформації – традиційний, експертний та соціологічний.

Вимірювальні методи. Основані на інформації, яку отримують за допомогою технічних вимірювальних засобів. Так, за допомогою вимірювального методу визначають температуру повітря в номерах, вологість

тощо. Органолептичні методи передбачають використання інформації, яку отримують за допомогою органів чуття: зору, слуху, дотику тощо. При цьому органи чуття є джерелом одержання певних відчуттів, а значення показників, що знаходять шляхом аналізу одержаних відчуттів на основі досвіду, надають у балах. За допомогою органолептичного методу визначають комфортність номеру, зручність розміщення служб, естетичне оформлення приміщень, культуру персоналу тощо.

Реєстраційний метод застосовують для документування та аналізу випадків і причин неякісного обслуговування, скарг споживачів. Це один з основних методів оцінки якості послуг, що впроваджено на вітчизняних підприємствах готельного господарства.

Розрахунковий метод полягає у застосуванні інформації, одержаної з використанням теоретичних та емпіричних залежностей якості послуг від їх характеристик. У готельному господарстві їх майже не використовують. Проте їх доцільно застосовувати для проектування послуг, коли показники якості послуг ще не можуть бути об’єктом дослідження.

Залежно від джерела отримання інформації методи оцінювання показників якості продукції поділяються на:

- традиційні;
- експертні;
- соціологічні.

Оцінювання характеристик показників якості традиційним методом здійснюється посадовими особами спеціалізованих експериментальних або розрахункових підрозділів підприємства, установи чи організації. Оцінювання характеристик показників якості експертним методом здійснюється групою спеціалістів – експертів, це може бути група внутрішніх аудиторів. Оцінювання характеристик показників якості продукції соціологічним методом здійснюється фактичними або потенційними споживачами послуг. Збирання думок споживачів проводиться шляхом усних опитувань або за допомогою поширення спеціальних анкет, а також організації конференцій, виставок, цифрових технологій (сайт компанії, інтегровані сайти тощо) тощо.

На завершальному етапі оцінки якості готельних послуг необхідно визначити рівень якості.

Нині широкого розповсюдження набув диференційний метод оцінки рівня якості послуг та продукції, оснований на використанні одиничних показників їх якості. При цьому відносний показник якості розраховують як відношення одиничний показника якості послуги, що оцінюється до аналогічного базового (нормативного).

За диференційованим методом рівень якості послуги оцінюють як вищий, нижчий або такий, що дорівнює базовому показникові (значення показника якості кращих зарубіжних та вітчизняних готелів, розрахункові значення тощо).

Комплексний метод оцінки рівня якості послуг полягає у використанні узагальнюючого показника якості послуг, який є функцію від одиничних показників якості та розраховується як: відношення добутку оцінки і-го

одиничного показника та коефіцієнту вагомості і-го одиничного показника до аналогічного базового.

4.8. Інструменти досягнення якості продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві

Модель та особливості управління якістю в готельно-ресторанному господарстві та туристичних дестинаціях.

Успіх будь-якого плану дій із забезпечення належного рівня якості дестинації полягає у грамотному співвідношенні трьох **компонентів про**дукту, а саме:

- фізичне середовище;
- ланцюжок створення вартості туризму (підхід, який необхідно застосовувати при наданні послуг, що входять в ланцюжок, часто послідовно, що враховує постачальників туристичних та інших послуг);
- так звані «основні чинники» (фізичне, політичне і соціальне середовище, законодавча база, бізнес-клімат, доступність, безпека), що визначають характер конкуренції і які зазвичай є екзогенними.

Забезпечити належний рівень якості можна **на чотирьох рівнях**: надрегіональному, національному, регіональному і місцевому.

На **надрегіональному рівні** забезпечувати якість можна за допомогою індивідуальної роботи з туристичними підсекторами (розміщення, оператори, ресторани, тощо).

Кейси роботи **на національному та регіональному рівнях**, які засновані на індивідуальній роботі з підсекторами туризму, базуються на розроблені системи для задоволення конкретних потреб на рівні країни через підтримку національної політики просування. Також у цьому напрямі розробляються стандарти якості та створюються незалежні організації для контролю їх дотриманням та проведення процесу сертифікації. Такий підхід до якості вимагає значних фінансових інвестицій і може бути реалізований як рамах національних установ з туризму, так і асоціаціями.

На місцевому рівні (муніципалітет, область, тощо) можна реалізувати інтеграційні ініціативи. Спільне бачення туристичного сектора дестинації, обмежене число учасників, єдиний імідж, що підкреслює відмінні риси дестинації – все це полегшує роботу і дозволяє розробити план забезпечення належного рівня якості дестинації, орієнтований на конкретні потреби і вдосконалення, що зменшить імовірність недоліків у сфері якості.

При забезпечені якості на рівні дестинації враховуються такі типові процеси:

- організаційні аспекти (термін роботи на ринку, профіль компанії, управлінська команда, здатність боротися з надзвичайними ситуаціями, відсутність серйозних скарг, час роботи, тощо);
- ресурси та інфраструктура, такі як довкілля, доступність, вигоди;
- характеристики продукту (наприклад, дизайн, меню, доступність інформації);

- процеси (обслуговування клієнтів, узгодженість послуг, умови оплати, резервування, повернення податків для покупок закордоном, санітарні умови, тощо);

- професійна етика (відсутність демпінгової системи, прозорі договори і правила внесення змін та відшкодування, тощо);

- репутація (бренд, коментарі туристів).

Плани та програми забезпечення належного рівня якості дестинації можуть виступати як інструменти маркетингу і регіонального розвитку, а також механізми просування продукту при наявності відповідних відмінних елементів (таких як знаки відповідності або сертифікація).

Якість можна віднести до підсумкового досвіду. Важливим для туриста є узагальнений досвід: ланцюжок вражень, що отриманий через постачальників послуг, які сформували їх. Туристичний досвід складається з великої кількості компонентів: готель, авіакомпанія, турагентство, автобус, таксі, прокатний автомобіль, поїзд, магазини, ресторани, історичні місця, виставки, конференц-центри, екскурсії та розваги. Все це впливає на враження і досвід туриста, і має враховуватися, коли оцінюється місце призначення.

Рівень задоволеності клієнта від відвідування зони відпочинку залежить від його сукупного досвіду в отриманні інформації, здійсненні покупок, орієнтації і переміщення по

місцевості, розміщенні або умінні насолоджуватися. Чим більше дестинація, тим ширше ланцюжок створення вартості і тим більша ймовірність збоїв в процесі забезпечення сервісу.

З цієї точки зору ми можемо зробити висновок, що для управління якістю в туристичних дестинаціях потрібен комплексний підхід з боку як виробників, так і влади. З цієї точки зору якість слід трактувати як невід'ємну частину культури туризму, організації, професійної етики, стилю управління, спільного бачення і modus operandi (способу діяльності), що використовує цілісний підхід для досягнення досконалості.

Повноцінна система якості дестинації, структурована відповідно до ланцюжка створення вартості туризму, **буде спиратися на**:

- виявлення можливих відмінностей між якістю, очікуваною клієнтами, і якістю, що забезпечується кожним з процесів і послуг, які складають ланцюжок створення вартості;

- вивчення та аналіз причин виявлених недоліків;

- виконання коригувальних дій.

На стратегію забезпечення належної якості дестинації впливають такі **ключові чинники**:

1. Безпека. Уряди багатьох країн регулярно розглядають і класифікують рівень безпеки туристичних дестинацій і видають рекомендації своїм громадянам. Ризики можуть бути пов’язані зі стихійними лихами, соціальною або політичною ситуацією або з іншими потенційними порушеннями особистої безпеки. Дестинації повинні бути інформовані про те, як їх оцінюють в інших країнах щодо безпеки. Відповідно, їм слід докласти зусиль для обміну інформацією про позитивні ініціативи щодо підвищення безпеки для туристів і

розробці плану стримування інформації та управління кризами для швидкої і ефективної протидії будь-якої негативної рекламі. Саме так повинні розроблятися і поширюватися правила, плани профілактики та протоколи поведінки для зниження ризиків під час поїздок для операторів і туристів.

2. Фізичне середовище (природні катаклізми) виступає ключовим фактором рівня задоволеності споживача. Метеорологічні сюрпризи, наприклад відсутність снігу взимку на гірськолижних курортах або тривала погана погода, у літній сезон в прибережних районах, такі явища, як урагани, землетруси, виверження вулканів або цунамі можуть зруйнувати імідж дестинації.

3. Санітарні та медичні умови. Під час поїздки з туристом може трапитися нещасний випадок, укуси комах і тварин, хвороби, отруєння або інфекції, зараження паразитами. Причинами можуть бути:

- погана санітарно-гігієнічна та водоочисна техніка;
- необережність або відсутність запобіжних заходів з боку туристів, операторів або влади при відвідуванні певних або ризикованих активностей;
- недотримання санітарно-гігієнічних норм харчування.

Для запобігання подібних ситуацій необхідно:

- ефективне інформування та наявність покажчиків для відвідувачів про можливі ризики в пункті призначення або при відвідуванні туристичних визначних пам’яток;
- достатня кількість людських і технічних ресурсів для надання допомоги та вирішення проблем;
- налагоджена координація між представниками державних органів і туроператорів.

4. Соціальне середовище та гостинність.

«Покликання» певного місця – стати відмінною туристичною дестинацією. Тобто, бажання приймати туристів і гостинність місцевого населення – це невід’ємна частина туристичного досвіду. Вкрай важливо залучити місцеве населення в туристичний процес і знайти шляхи підвищення їх обізнаності про вигоди розвитку туризму в регіоні.

5. Законодавча база, принцип її функціонування – прозорість та захист споживачів.

Регулювання туризму має включати:

- перевірки професійних і правових можливостей постачальників туристичних послуг;
- боротьбу з шахрайською діяльністю;
- норми щодо захисту прав споживачів;
- верховенство закону;
- усунення корумпованих договірних положень і формулювань, що вводять в оману;
- забезпечення якості придбаних продуктів та послуг;
- надання прозорої інформації при купівлі.

6. Політика держави та інституційна підтримка індустрії гостинності

Підвищення рівня якості туристичної дестинації вимагає належної системи інституційного співробітництва національних туристичних дестинацій, які

несуть відповідальність за реалізацію туристичної політики, з організаціями з управління дестинацією, до складу якої все частіше входять представники державних та приватних організацій, які забезпечують якість на рівні дестинації.

7. Конкурентне середовище – дестинації конкурують між собою через різні фактори:

- місце розташування (одна з одною конкурують країни з подібними за географічною ознакою дестинаціями);
- спеціалізація (в сегменті туризму);
- територія (як приймаючі ринки з певними параметрами).

Отже, конкуренція проходить на різних рівнях. Факторами конкуренції також є:

- порівняння цін, якості, стратегій і результатів;
- визначення аспектів, що виділяють дестинацию серед інших подібних;
- визначення заходів, необхідних для зміцнення і захисту унікальності дестинації.

8. Імідж і репутація дестинації.

Імідж дестинації також допомагають формувати комунікаційні заходи, ефективність роботи установ, а також компоненти ланцюжка створення вартості, фізичне середовище і так звані основоположні фактори.

Репутацію дестинації формують такі чинники: система управління дестинацій в поєднанні з оціночними судженнями, уявленнями, думками та рекомендаціями, наданими громадянами і туристами. Хороша репутація, в свою чергу, формує довіру, привабливість і список постійних клієнтів. За інформацією Інституту Репутації, підвищення рівня репутації на один рівень може призвести до збільшення доходів від туризму на 50%. З іншого боку, втрата репутації може привести до катастрофічних економічних наслідків у розвитку дестинації.

4.9. Формування регіональних стандартів якості індустрії гостинності

Питання регіональних стандартів якості індустрії гостинності та об’єктів туристичної інфраструктури лишаються недостатньо зрозумілими і часто не доступними для підприємців. У той же час, туризм і гостинність поєднують низку унікальних характеристик, що відрізняють цю індустрію від інших індустрій послуг, і це визначає особливу роль поняття «якість» у процесі створення та реалізації туристичних послуг:

- у туризмі завжди є лише одна спроба вразити гостя, оскільки туристичну послугу виробляють та споживають одночасно. У туроператора, готелю або цілої дестинації немає часу на виправлення помилок, важливо робити все досконало з першого разу;
- туристичні послуги мають багато символічних та нематеріальних компонентів. Сприйняття одного і того ж самого продукту буде різним, так як залежить від особистого досвіду та очікувань кожного туриста;

- туристичний продукт багатогранний та складається з багатьох ланок – окремих послуг. Кожна ланка має значення і може змінити враження від всього продукту та навіть цілої дестинації.

Питання якості та стандартизації часто асоціюються зі складними та нудними процесами і додатковим навантаженням на персонал. Якость є поняттям ширшим, ніж технічна обґрунтованість ефективності і конкурентоспроможної переваги. Якість є етичним виболром. Відповідальність і бажання все робити добре, з повагою до людей і навколишнього середовища – це питання бізнес-етики. Саме в цій точці об'єднуються такі поняття, як якість, сталість, соціальна відповідальність, доступність і чесна торгівля. Якості без етики не існує.

Регіональні стандарти якості індустрії гостинності спрямовані на:

- підвищення рівня якості туристичного обслуговування в регіонах України;
- поступове зростання конкурентоспроможності туристичних дестинацій;
- якісне інформування зацікавлених сторін щодо переваг стандартизації туристичних послуг;
- масове впровадження українським бізнесом міжнародних та європейських туристичних стандартів;
- прозоре формування широкого кола відповідального бізнесу - Якісного туристичного пулу;
- постійну промоцію туристичного бізнесу, яким працює за міжнародними стандартами.

Перевагами для бізнесу:

1. Повний спектр послуг, пов’язаних із сертифікацією туристичних послуг регіону.
2. Максимально зручна для заявника співпраця з професійними аудиторами.
3. Індивідуальний підхід до кожного заявника.
4. Зменшення витрат на маркетингові кампанії.
5. Досягнення певного рівня впорядкованості у роботі підприємства та налагоджена робота персоналу.
6. Підвищення рівня впізнаваності підприємства.
7. Збільшення продажів і стабілізація доходів.
8. Залучення гостей з більшою платіжної здатністю.
9. Імідж надійного закладу = довіра, яку не можна купити.
10. Спокій власника і керівника підприємства.

РОЗДІЛ 5
ЦИФРОВІ ТА ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЙ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

5.1 Сутність та зміст цифрових та інноваційних технологій

Інформація – поняття, що має різні значення залежно від контексту. Походить від латинського слова «informatio», яке має декілька значень: роз'яснення; виклад фактів, подій; витлумачення; представлення, поняття; ознайомлення, просвіта.

Дані – відомості, показники, необхідні для ознайомлення з ким, чим-небудь, для характеристики когось, чогось або для прийняття певних висновків, рішень. Обробка даних вимагає здійснення багатьох операцій, серед них:

– збирання даних – це накопичення з метою забезпечення достатньої повноти для прийняття рішення;

– формалізація даних – приведення даних, що надходять від різних джерел до однакової форми;

– фільтрація даних – відсіювання «зайвих» даних, у яких нема необхідності для прийняття рішення;

– сортування даних – упорядкування даних за заданою ознакою, що дозволяє підвищити доступність даних;

– архівація даних – організація зберігання даних, що дозволяє зменшити витрати для зберігання даних і підвищує надійність інформаційного процесу;

– захист даних – заходи, що спрямовані на запобігання втрат, відтворення та модифікацію даних;

– перетворення даних – переведення даних із однієї форми в іншу або із однієї структури в іншу, яке часто пов’язане із зміною типу носія [Швачич].

Цифрові технології – це електронні інструменти, пристрої та ресурси, які обробляють, генерують, або зберігають дані. Як правило, вони охоплюють сферу надання онлайн-послуг і товарів, а саме сервіси електронних платежів і електронну комерцію, Інтернет-торгівлю й Інтернет речей (IOT – Internet of Things), краудфандінг, Інтернет-банкінг та ін. Серед новітніх цифрових технологій, які виступають платформою цифровізації і цифрової економіки, виділяють технології Big Data, розвиток хмарних сервісів і штучного інтелекту (нейромережі), розумних технологій і технологій визначення місцезнаходження, Інтернет речей, а також промисловий Інтернет речей (IIT – Industrial Internet of Things), 3D-друк.

Інноваційні техно́логії – радикально нові чи вдосконалені технології, які істотно поліпшують умови виробництва або самі виступають товаром.

Типи інновацій в індустрії гостинності:

– технічні – створення нових матеріалів, продуктів, послуг та технології, нових шляхів до надання послуг, покращуючи старі;

– економічні – поява нових ринків викликані введенням нових продуктів або технологій, створення нових шляхів до купівлі та продажу товарів;

– правова – введення нових законів, чи правил, а також суттєво змінюючи існуючі;

– соціальні – нові ідеї та рішення соціальних та культурних викликів з якими стикається суспільство;

– маркетингові – нові або значно покращені маркетингові методи продажів продуктів (послуг), презентація і просування їх на ринки, освоєння нових стратегії ціноутворення [Терещук Н].

Інформаційні технології – це система процесів, засобів та способів використання обчислювальної техніки і систем зв'язку для створення, збору, передачі, пошуку, оброблення та поширення інформації з метою ефективної організації діяльності людей. Сучасні інформаційні технології – це система процесів та використання сучасних систем зв'язку для пошуку, створення, пошуку, поширення інформації тощо.

Концепція інформаційних технологій була додана до елементу комунікації і виникла у 1980-ті роки. Наразі ІТ включають апаратні засоби (комп'ютери, сервери, тощо) та програмне забезпечення (операційні системи, мережеві протоколи, пошукові системи, тощо).

Виділяють наступні етапи розвитку ІТ:

1-й етап (до другої половини XIX ст.) – «ручна» інформаційна технологія, основна мета – представлення інформації в потрібній формі;

2-й етап (з кінця XIX ст.) – «механічна» технологія, оснащена більш досконалими засобами доставки пошти, інструментарій якої складали: друкарська машинка, телефон, диктофон. Основна мета – представлення інформації в потрібній формі більш зручними засобами;

3-й етап (40-60-і рр.. XX ст.) – «електрична» технологія, інструментарій якої складали: великі ЕОМ і відповідне програмне забезпечення, електричні друкарські машинки, ксерокси, портативні диктофони. Основна мета інформаційної технології починає переміщатися з форми представлення інформації на формування її змісту.

4-й етап (з початку 70-х рр.) – «електронна» технологія, основним інструментарієм якої стають великі ЕОМ і створені на їхній базі автоматизовані системи управління (АСУ) і інформаційно-пошукові системи. Центр ваги технології ще більш зміщується на формування змістовної сторони інформації для управлінського середовища різних сфер суспільного життя, особливо на організацію аналітичної роботи.

5-й етап (з середини 80-х рр..) – «комп'ютерна» («нова») технологія, основним інструментарієм якої є персональний комп'ютер із широким спектром стандартних програмних продуктів різного призначення. На цьому етапі відбувається процес персоналізації АСК, що проявляється у створенні систем підтримки прийняття рішень певними спеціалістами.

6-й етап – «мережева технологія» широко використовуватися в різних галузях глобальні і локальні комп'ютерні мережі. З появою персональних комп’ютерів з’явився термін «нові інформаційні технології», під яким розуміють впровадження нових підходів до навчально-виховного процесу, що орієнтований на розвиток інтелектуально творчого потенціалу людини з метою

підвищення його ефективності, завдяки застосуванню сучасних технічних засобів.

Основні періоди в еволюції сфери гостинності:

– виникнення перших закладів гостинності (IV тис. до н.е. -V ст. н. е.);

– формування спеціалізованих закладів розміщення (VI-XV ст.);

– розвиток готельної та ресторанної сфери у XVI - на початку XX ст.;

– сучасний поступ світового готельного господарства.

Методи інформаційних технологій включають моделювання, системний аналіз, системне проектування, методи передачі, збору, продукування, накопичення, збереження, обробки, передачі та захисту інформації.

Засоби ІКТ поділяють на:

– апаратні: персональний комп’ютер і його основні складові, локальні та глобальні мережі, сучасне периферійне обладнання;

– програмні: системні, прикладні, інструментальні.

Класифікація інформаційних технологій є процесом, що полягає в чітко регламентованих правилах виконання операцій з інформацією і залежить від багатьох чинників, які систематизують за такими класифікаційними ознаками:

– міра централізації технологічного процесу;

– тип предметної області;

– міра охоплення завдань управління;

– клас технологічних операцій, що реалізуються;

– тип призначеного для користувача інтерфейсу.

У міру централізації технологічного процесу ІТ у системах управління розподіляють на централізовані, децентралізовані і комбіновані технології. Централізовані технології – оброблення інформації і вирішення основних функціональних завдань економічних об'єктів здійснюють у центрі оброблення ІТ – центральному сервері. Децентралізовані технології ґрунтуються на локальному застосуванні засобів обчислювальної техніки, встановлених на робочих місцях користувачів для вирішення конкретного завдання фахівців. Вони не мають централізованого автоматизованого сховища даних, але забезпечені засобами комунікації для обміну даними між вузлами мережі. Комбіновані технології характеризуються інтеграцією процесів рішення функціональних завдань на місцях із використанням спільних баз даних і концентрацією усієї інформації в автоматизованому банку даних.

Тип предметної області виокремлює функціональні класи завдань відповідних підприємств і організацій, вирішення яких проводять із використанням сучасної автоматизованої ІТ.

До них належать завдання інформаційно-довідкової діяльності; іміджевої політики, реклама туристичних, готельних, ресторанних та інших можливостей держави, регіонів, населених пунктів, зон і об'єктів; маркетинг туристичного та готельно-ресторанного продукту і послуг; замовлення і продаж туристичного і готельно-ресторанного продукту і послуг; моніторинг, аналіз та планування діяльності сфери обслуговування; розроблення туристичного продукту; автоматизація роботи суб'єктів туристичної та готельно-ресторанної діяльності;

бухгалтерського обліку й аудиту; банківської сфери; страхової і податкової діяльності тощо.

У міру охоплення завдань управління:

– автоматизоване оброблення даних;

– автоматизація функцій управління;

– підтримка ухвалення рішень, що передбачає застосування економіко-математичних методів, моделей і спеціальних пакетів прикладних програм для аналітичної роботи і формування прогнозів;

– електронний офіс як програмно-апаратний комплекс для автоматизації і вирішення офісних завдань;

– експертна підтримка, заснована на використанні експертних систем і баз знань конкретної предметної області.

За класами технологічних операцій, які реалізують:

– робота з текстовими редакторами;

– робота з табличними процесорами;

– робота з СУБД;

– робота з графічними об'єктами;

– мультимедійні системи;

– гіпертекстові системи.

За типом призначеного для користувача інтерфейсу:

– пакетні (у цьому випадку користувач не впливає на оброблення даних);

– діалогові (користувач взаємодіє з ПК в інтерактивному режимі);

– мережеві (надають користувачеві телекомунікаційні засоби доступу до територіально віддалених інформаційних і обчислювальних ресурсів).

За типом операцій: пооопераційним характерно закріплення робочого місця за кожною операцією з відповідними технічними засобами. Попредметній - виконання всіх операцій на одному робочому місці.

Індустрія гостинності об’єднує усі галузі економіки всіх рівнів, пов'язані з обслуговуванням та сервісом (туристів, відвідувачів, місцевих та регіональних жителів) за допомогою підприємницького сектору спеціалізованого та інфраструктурного значення, базуючись на принципі гостинності, що виступає їх спільним знаменником. Під терміном «Індустрія гостинності» також розуміють різні форми господарювання, наприклад готелі, розважальні заклади, харчування (кафе та ресторани), транспортні послуги, Інтернет, пошта, банки тощо. Із загальної кількості суб’єктів господарювання за видами економічної діяльності можна зазначити переважання господарств малого підприємництва та мікропідприємців.

Нині на ринку сфери обслуговування можна виокремити такі етапи автоматизації:

– застосування стандартного програмного забезпечення, наприклад, використання програм Word, Excel, PowerPoint, Outlook, готових баз даних Access, програм-перекладачів, бухгалтерських, фінансових, систем управління документами і знаннями;

– застосування спеціальних типових інформаційних технологій управління (в туризмі «МастерТур», «СамоТур», в готельному - «Едельвейс» «Готель-2.3»

(«Інтеротель»), «1С: Отель», «1С-Рарус», «SmartHotel», ресторанному «UNISYSTEM Ресторан», «Х - КАФЕ», «Ресторан+») тощо;

– використання глобальних комп'ютерних систем бронювання Amadeus, Galileo, Sabre тощо;

– сполучення типових інформаційних технологій управління з системами бронювання;

– участь в електронній торгівлі або електронному бізнесі.

Вибір програмних продуктів і специфіка їх використання залежать від ряду чинників, а саме від:

– напряму діяльності (тур фірми, готелю, ресторану), сукупності вирішуваних завдань, початкової технології, прийнятої на підприємстві, сумарного обсягу продажів, фінансового стану підприємства;

– обізнаності керівництва щодо програмного забезпечення, що існує на ринку інформаційних технологій управління, щодо його переваг і недоліків;

– режиму роботи комп'ютерів (автономний або мережевий).

Під час вибору програмного забезпечення доцільно звернути увагу на такі моменти:

1) на популярність і надійність – інформаційні технології управління, що зарекомендували себе, досвід упровадження яких накопичений на різних підприємствах, як правило, існує гарантія відсутності «вузьких» місць;

2) доброзичливість, простота, стандартність інтерфейсу;

3) прийнятна вартість інформаційної технології управління та її обслуговування.

Наявні на сьогодні програми автоматизації роботи сфери обслуговування можна умовно поділити на три класи:

– програми автоматизації робіт, які забезпечують внутрішню діяльність підприємства без автоматизації підтримки зовнішніх взаємозв'язків;

– програми автоматизації містять можливості програм першого класу, а також дозволяють здійснювати модемний зв'язок у пакетному режимі з іншими;

– програми автоматизації, що базуються на використанні глобальних телекомунікаційних мереж.

В сфері гостинності виділяють такі системи інформаційних технологій:

– глобальні системи бронювання (GDS) – автоматизована система, що використовується для зберігання і отримання інформації та проведення операцій, пов'язаних з повітряним транспортом, бронюванням готелів, прокатом автомобілів, або іншою туристичною діяльністю. Найбільшими комп'ютерними системами резервування на міжнародному ринку туризму є системи Amadeus, Galileo, Sabre і Worldspan;

– цифрові телефонні мережі (1984 рік) – система, в якій по телефонних каналах передаються тільки цифрові сигнали, в тому числі і по абонентських лініях, тобто кінцевий абонент передає дані безпосередньо в цифровій формі. Вона дозволяє об'єднати передачу голосу, даних і зображення. Суть технології полягає в тому, що різні пристрої, наприклад, телефони, комп'ютери, факси та інші пристрої, можуть одночасно передавати і приймати цифрові сигнали після встановлення комутованого з'єднання з віддаленим абонентом;

– інформаційні системи менеджменту – єдине інформаційне середовище, фізичною основою якого є інтегровані комп'ютерні мережі та системи зв'язку, яке дозволяє супроводжувати та координувати як технологічні процеси, так і ділову діяльність будь-якої організації;

– супутникові принтери;

– супутникові комунікації – система передачі сигналу від передавального центру до споживача через штучний супутник Землі, розташований на геостаціонарній навколоземній орбіті над екватором;

– інтегровані комунікаційні мережі – поєднанні певним чином учасники комунікаційного процесу за допомогою інформаційних потоків;

– системи мультимедіа – комбінування різних форм представлення інформації на одному носієві, наприклад текстової, звукової і графічної, або, анімації і відео. Характерна особливість мультимедійних об'єктів та продуктів - наявність гіперпосилання;

– електронна комерція – це сфера цифрової економіки, що включає всі фінансові та торгові транзакції, які проводяться за допомогою комп'ютерних мереж, та бізнес-процеси, пов'язані з проведенням цих транзакцій

– smart cards – картка з інтегрованою схемою

До чинників, що стримують розвиток цифрових та інноваційних технологій в індустрії гостинності, слід віднести:

– фінансово-економічні (середньому та малому бізнесу сфери гостинності досить складно вкладати значні кошти у цифровізацію діяльності, а пільги та програми щодо їх підтримки та стимулювання у цьому напрямі не передбачені);

– нормативно-правові (відсутність чіткого нормативно-правового законодавства, що регламентуватиме взаємодію суб'єктів під час переходу у цифровий простір, у тому числі захист персональних даних, контроль достовірності акаунтів і наданої інформації);

– загальна нестабільність (відмінності у фінансових і політичних можливостях регіонів для інтеграції у цифровий простір країни);

– дефіцит інвестицій у високотехнологічні галузі, вплив санкцій, перш за все обмежений доступ до трансферу технологій та імпорту готових рішень);

– низький рівень життя населення країни (відсутність можливості придбання сучасних максимально функціональних гаджетів, використання платного контенту і роумінгових послуг Інтернету в подорожах);

– цифрова безграмотність населення (велика частина населення не знає про можливості цифрових технологій або знає дуже поверхнево).

Існує низка чинників, що підтримують розвиток даної галузі і процесів цифровізації:

– ізоляція від трансферу технологій, що вимагає від бізнесу застосування саме українських розробок;

– ефект «низької бази», здатний різко оптимізувати бізнес-процеси за рахунок модернізації й упровадження інформаційних технологій;

– перспективи зміни бізнес-моделей, що зумовлюють створення нових послуг.

5.2 Міжнародний досвід розвитку автоматизованих процесів в індустрії гостинності

Міжнародний досвід розвитку автоматизованих процесів в готельно-ресторанному бізнесі є широким і різноманітним. Багато країн та готельні і ресторанні мережі впроваджують автоматизовані рішення з метою поліпшення ефективності, забезпечення високої якості обслуговування та зниження витрат.

Зокрема, в ресторанному бізнесі спостерігається широке застосування систем управління столиками та резерваціями. Автоматизовані системи дозволяють ресторанам ефективно керувати столиками, розкладами та резерваціями, забезпечуючи оптимальне використання простору та мінімізацію часу очікування для клієнтів. Також, автоматизація допомагає впроваджувати програми лояльності та бонусні системи, що стимулюють повторні відвідини та підтримують зв’язок з клієнтами. Збір та аналіз даних про покупки та вподобання клієнтів дозволяє ресторанам персоналізувати свою пропозицію та забезпечувати індивідуальний підхід до кожного клієнта [Леміш].

У готелях Marriott встановлені маячки для навігації, які дозволяють визначити постійних відвідувачів (маячки роблять це, зв'язуючись зі смартфонами користувачів, якщо у них встановлено програму Marriott). Таким гостям надсилають знижки та спеціальні додатки.

У багатьох європейських країнах в ресторанах використовуються автоматизовані системи кухні, які допомагають в оптимізації процесу приготування страв. Вони можуть включати екрани замовлень, які демонструють кухарям деталі замовлення, а також автоматизовані системи контролю температури та часу готування. Це сприяє поліпшенню продуктивності, скороченню часу на приготування та забезпечує більшу консистентність в якості страв. Мобільні додатки також є важливою складовою автоматизації в ресторанному бізнесі. Вони дозволяють клієнтам здійснювати замовлення, оплачувати рахунки, отримувати спеціальні пропозиції та акції, а також залишати відгуки. Це забезпечує більшу зручність та особистий досвід для клієнтів, а також дозволяє ресторанам збирати корисну інформацію для аналізу та вдосконалення своєї діяльності [Лепкий, Матв].

Зазначимо, що міжнародний досвід розвитку автоматизованих процесів в готельно-ресторанному бізнесі також показує важливість інтеграції різних систем для покращення ефективності та оптимізації робочих процесів. Наприклад, інтеграція автоматизованих систем замовлень з системами управління запасами дозволяє ресторанам автоматично оновлювати запаси продуктів на основі замовлень, що надійно контролює рівень запасів та уникне непотрібного перевищення або дефіциту. Крім того, інтеграція автоматизованих систем з платіжними шлюзами дозволяє ресторанам забезпечувати безпечну та зручну оплату замовлень, виключаючи необхідність фізичного обміну готівкою. Це зменшує час обслуговування та ризик втрати грошей, а також забезпечує зручність для клієнтів [Лепкий Кош].

Так, в готелі Pengheng Space Capsules Hotel в китайському Шеньчжень весь персонал на ресепшен та у ресторані замінили роботами. Можливо впровадження подібних послуг не є тенденцією завтрашнього дня, тим не менш, визначені закономірності розвитку технологій індустрії гостинності простежуються вже достатньо чітко.

Деякі ресторани впроваджують роботів та автоматизовані системи доставки їжі. Це дозволяє знизити залежність від людського фактору, забезпечити швидку та точну доставку замовлень, а також розширити географію обслуговування.

Приклади автоматизації в різних країнах світу наведено в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Приклади автоматизації в різних країнах світу

Країна	**Автоматизовані технології**
Японія	Ресторани також використовують роботів-офіціантів для доставки страв до столів
США	Впроваджують мобільні додатки, які дозволяють клієнтам замовляти їжу та напої, оплачувати рахунки та отримувати спеціальні пропозиції
Нідерланди	Ресторани використовують роботів-офіціантів, які доставляють страви до столів
Китай	Використовують системи розпізнавання обличчя, що дозволяють клієнтам здійснювати оплату за допомогою сканування обличчя
	В готелі Pengheng Space Capsules Hotel в китайському Шеньчжень весь персонал на ресепшен та у ресторані замінили роботами
Іспанія	Використовуються автоматизовані системи контролю за запасами. Ці системи автоматично відстежують кількість і тип продуктів на складі
Швеція	Впроваджують системи передплати на їжу
Австралія	Використовуються автоматизовані системи замовлень та оплати, які інтегровані зі столиками
Франція	Використовують системи електронних меню, які дозволяють клієнтам переглядати меню на екранах планшетів або смартфонів

В Японії автоматизація в ресторанах стала досить поширеною. Наприклад, ресторани швидкого харчування використовують системи самообслуговування, де клієнти можуть замовляти їжу через термінали або кіоски. Деякі ресторани також використовують роботів-офіціантів для доставки страв до столів.

У США багато ресторанів впроваджують мобільні додатки, які дозволяють клієнтам замовляти їжу та напої, оплачувати рахунки та отримувати спеціальні пропозиції. Деякі ресторани також використовують системи управління столиками, які дозволяють ефективно розподіляти резервації та уникати затримок [Лупашко].

В Нідерландах деякі ресторани використовують роботів-офіціантів, які доставляють страви до столів. Ці роботи можуть переміщатися автономно по ресторану, уникати перешкод та забезпечувати швидку доставку замовлень.

В Китаї розповсюджена автоматизація в ресторанному бізнесі. Наприклад, деякі ресторани використовують системи розпізнавання обличчя, що

дозволяють клієнтам здійснювати оплату за допомогою сканування обличчя. Крім того, ресторани можуть мати автоматизовані системи доставки їжі, включаючи роботів-кур'єрів [Yazina].

У деяких ресторанах в Іспанії використовуються автоматизовані системи контролю за запасами. Ці системи автоматично відстежують кількість і тип продуктів на складі і сповіщають про необхідність замовлення нових запасів. Це допомагає уникнути дефіциту товарів або переплати за зайві запаси.

У Швеції деякі ресторани впроваджують системи передплати на їжу. Клієнти можуть підписатися на певний період, платити щомісячну плату і отримувати щоденні готові страви, які доставляються безпосередньо до їх дверей. Це забезпечує зручність для клієнтів і дозволяє ресторанам планувати виробництво їжі заздалегідь [Матвійчук Л.Ю., Барський].

У деяких ресторанах Австралії використовуються автоматизовані системи замовлень та оплати, які інтегровані зі столиками. Клієнти можуть сканувати QR-код на столику, замовляти їжу та напої через мобільний додаток, а оплата здійснюється безпосередньо за допомогою цієї системи.

У Франції ресторани все частіше використовують системи електронних меню, які дозволяють клієнтам переглядати меню на екранах планшетів або смартфонів. Це дозволяє швидше здійснювати замовлення, змінювати склад страв та отримувати додаткову інформацію про страви [Матвійчук, Лепкий].

Таким чином, автоматизація процесів в ресторанному бізнесі допомагає підвищити продуктивність працівників, поліпшити якість обслуговування, знизити витрати та оптимізувати управління. Вона також дає можливість ресторанам адаптуватися до змін у споживацьких звичках та вимогах ринку, підвищує їх конкурентоспроможність та забезпечує стабільний розвиток у сучасному глобальному бізнес-середовищі [Rostovtsev].

Міжнародний досвід розвитку автоматизованих процесів у ресторанному бізнесі свідчить про те, що використання технологій та робототехніки в цій галузі має значний потенціал і може приносити багато переваг. За останні роки, ресторанний бізнес у багатьох країнах світу став свідком активного впровадження автоматизованих процесів, таких як автоматизоване замовлення та оплата, роботи-офіціанти, системи управління запасами та розкладу робочого часу, аналітика даних та інші інновації [Мазур].

Цей досвід підтверджує, що впровадження автоматизованих процесів допомагає ресторанам покращити ефективність роботи, знизити витрати, підвищити якість обслуговування та задоволення клієнтів. Роботи можуть виконувати рутинні завдання швидше і точніше, звільняючи персонал від монотонної праці та дозволяючи їм сконцентруватись на більш складних та творчих аспектах роботи.

5.3. Фактори впливу на розвиток автоматизованих процесів в готельно-ресторанному бізнесі

Автоматизація процесів в готельно-ресторанному бізнесі є важливим фактором для його розвитку. Це дозволяє підвищити ефективність роботи,

знизити витрати, поліпшити якість обслуговування та забезпечити задоволення клієнтів. Існує кілька ключових факторів, що впливають на розвиток автоматизованих процесів в ресторанному бізнесі.

З появою нових технологій, таких як системи Інтернет-бронювання житлі, автоматизовані каси самообслуговування, мобільні додатки та інші системи, заклади індустрії гостинності отримують можливість автоматизувати багато рутинних операцій. Це сприяє підвищенню продуктивності працівників, зниженню помилок та покращенню обслуговування [Башинська].

Автоматизація дозволяє закладам індустрії гостинності оптимізувати процеси приготування їжі, поселення відвідувачів, обробки замовлень, обслуговування споживачів, управління запасами та інше. Завдяки автоматизації, час, необхідний для виконання рутинних завдань, скорочується, що дозволяє персоналу більше уваги приділяти якості обслуговування клієнтів.

Цифровізація стає основним трендом, що помітно проявляється у моделях дистрибуції послуг індустрії гостинності, а також активно приходить у сферу автоматизації внутрішніх бізнес-процесів (комунікації з клієнтами, розподіл завдань усередині команди, електронні папки та меню та ін.). На сьогоднішній день сучасні готелі та ресторани це місце, де все створено виключно для зручності та комфорту клієнтів.

Поступово цифрові інновації стають новим стандартом готельно-ресторанного сервісу. Але крім двох очевидних тенденцій – розвитку мобільних сервісів для гостей та запуску послуг на основі гаджетів, цифровізація індустрії гостинності також включає в себе впровадження розвинених рішень для аналітики та безпеки [Рибальченко].

За збір та аналітику різних рівнів даних про відвідувачів відповідають POS-системи, системи цифрової безпеки готелів та ресторанів. Використовуючи цю інформацію, заклади індустрії гостинності можуть заохочувати постійних клієнтів і робити висновки про поведінку клієнтів і їх перевагах, готувати просунуту аналітику. Системи цифрової безпеки можуть не тільки відстежувати найменші порушення суспільного порядку, але й, наприклад, надавати додаткову інформацію.

Крім того, автоматизація може забезпечити більш точне та швидке поселення відвідувачів, приготування страв, миття посуду, обробку платежів та інші процеси, що сприяють збільшенню задоволення клієнтів. Замовлення можуть бути точнішими, обробка здійснюється швидше, а обслуговування стає більш ефективним. Також, автоматизація дозволяє закладам індустрії гостинності знизити витрати на робочу силу, оптимізувати процеси закупівель та управління запасами, уникнути помилок, пов’язаних з ручними операціями, та знизити втрати. Це може позитивно позначитися на фінансовому стані закладів індустрії гостинності [Башинська].

Процес залучення інформаційних технологій у сферу діяльності будь-якого підприємства індустрії гостинності, можна представити у вигляді моделі (рис. 6.1), яка побудована на основі життєвого циклу будь-якого інноваційного проекту чи проекту інформатизації [Дітковський].

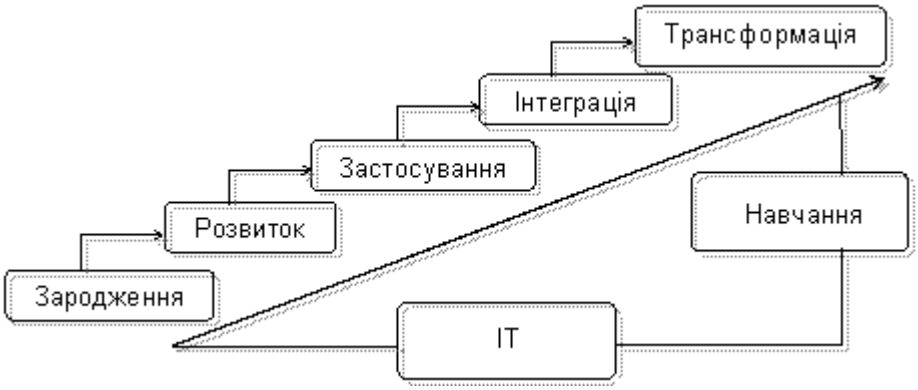


Рис. 5.1. Етапи життєвого циклу впровадження автоматизованих технологій в індустрію гостинності

Характеристика видів автоматизованих технологій в готельно-ресторанному бізнесі представлено на рис. 5.2.

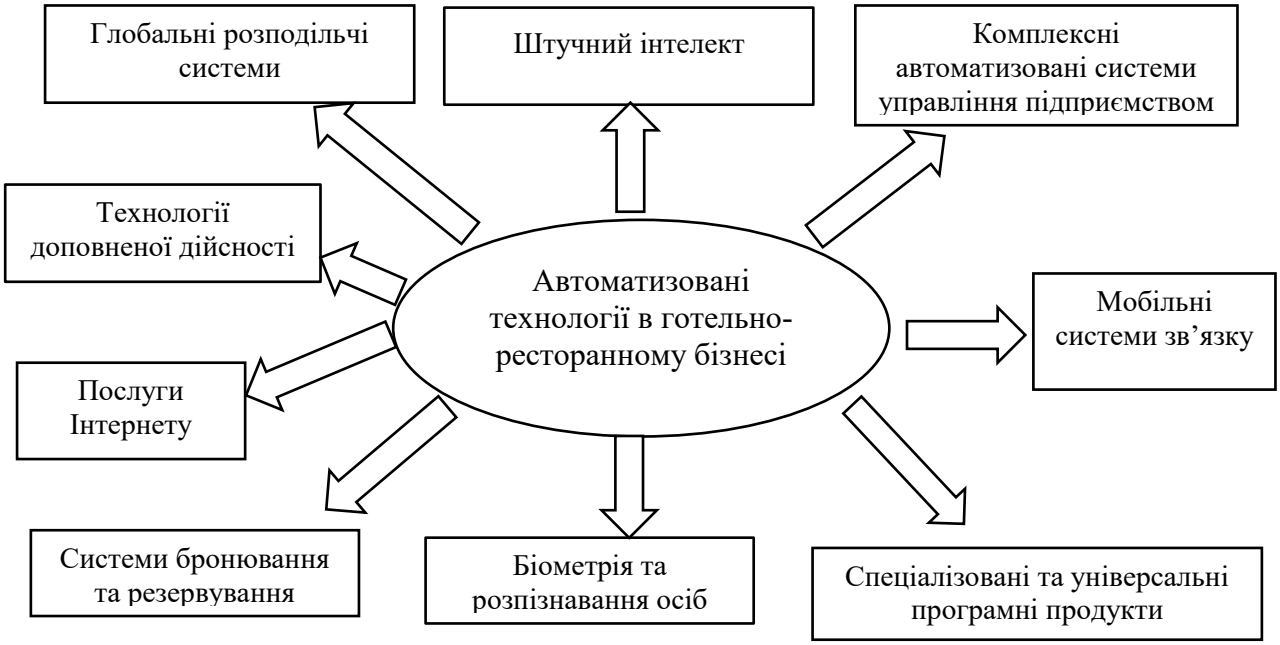


Рис. 5.2. Характеристика видів автоматизованих технологій в готельно-ресторанному бізнесі

Сучасні гості індустрії гостинності все більше очікують швидкої та ефективної обробки своїх замовлень. Автоматизація дозволяє закладам розміщення та ресторанного обслуговування задовольнити ці очікування, забезпечуючи швидке обслуговування та зменшення часу очікування на замовлення [5].

Фактори, що впливають на розвиток автоматизованих процесів в готельно-ресторанному бізнесі, включають технологічні інновації, покращення ефективності роботи, покращення якості обслуговування, зниження витрат та зміни у споживацькій поведінці. Ці фактори сприяють модернізації ресторанного бізнесу, поліпшенню конкурентоспроможності та забезпеченню задоволення клієнтів [6].

Автоматизовані процеси в готельно-ресторанному бізнесі розвиваються під впливом кількох факторів. Перш за все, швидкі темпи технологічного розвитку впливають на автоматизацію процесів закладів індустрії гостинності. Поява нових і поліпшених технологій, таких як розумні пристрої, роботизація, штучний інтелект та інші, дозволяє ресторанам впроваджувати автоматизовані системи для покращення ефективності та якості обслуговування. Основні причини, що стримують впровадження автоматизованих систем представлено на рис. 6.3.

Рис. 5.3. Основні причини, що стримують впровадження автоматизованих систем

Зростання споживчого попиту також впливає на розвиток автоматизованих процесів у закладах індустрії гостинності. Завдяки автоматизації ресторани можуть забезпечувати швидше обслуговування клієнтів, зменшуючи час очікування. Це особливо актуально, де є великий потік клієнтів, а також в популярних закладах з високою швидкістю обслуговування [7].

Економічні фактори також грають важливу роль у розвитку автоматизованих процесів в готельно-ресторанному бізнесі. Впровадження автоматизованих систем може допомогти ресторанам знизити витрати на працю, оптимізувати процеси складання меню, замовлення і управління запасами. Це може призвести до збільшення прибутковості і стабільності бізнесу. Зміни у способі споживання та очікуваннях клієнтів також стимулюють розвиток автоматизованих процесів. Сучасні клієнти часто вимагають швидкого та зручного обслуговування, можливості замовлення їжі онлайн та безконтактної оплати. Автоматизація дозволяє задовольнити ці потреби та пристосуватися до змін в споживанні [4].

Також важливим фактором, що впливає на розвиток автоматизованих процесів в готельно-ресторанному бізнесі, є зміна робочої сили і кадрових викликів. В деяких регіонах виникає проблема зі знайденням достатньої кількості кваліфікованих робітників у сфері обслуговування. Автоматизація

може виступати як засіб вирішення цього завдання, замінюючи деякі ручні операції автоматизованими системами, такими як автоматизовані каси, системи замовлень та розподілу, роботизовані кухні тощо [8]. Роботизація сервісного процесу у закладах ресторанного господарства представлено на рис. 6.4.

Рис. 5.4. Роботизація сервісного процесу у закладах ресторанного господарства

Технологічні інновації, спрямовані на покращення безпеки і якості продуктів, також можуть стимулювати впровадження автоматизації у ресторанному бізнесі. Наприклад, автоматизовані системи моніторингу температури та інших параметрів можуть забезпечувати безпеку продуктів харчування та допомагати уникнути ризику захворювань, пов’язаних з харчовими отруєннями. Крім того, законодавчі вимоги і нормативи можуть також впливати на розвиток автоматизованих процесів у ресторанному бізнесі. Наприклад, вимоги щодо електронного обліку, звітності або ідентифікації продуктів можуть стимулювати впровадження автоматизованих систем для забезпечення відповідності і уникнення штрафів. Необхідність підвищення ефективності операцій, скорочення часу обслуговування та зниження помилок також може бути фактором, що спонукає ресторани до впровадження автоматизації. Автоматизовані системи замовлень, управління запасами, розподілу робочого часу та інші можуть допомогти ресторанам збільшити ефективність процесів та забезпечити кращу якість обслуговування [9].

Крім того, зміна споживацьких звичок і очікувань також є суттєвим фактором, що спонукає ресторани до автоматизації своїх процесів. Сучасні клієнти все більше орієнтуються на швидкість обслуговування, зручність та інтерактивність. Впровадження автоматизованих систем замовлень через мобільні додатки або термінали самообслуговування дозволяє клієнтам швидко та зручно отримати свої замовлення, а також налаштувати свої уподобання

щодо страв і напоїв. Це робить ресторанний досвід більш індивідуалізованим та задовольняє потреби сучасного споживача [53].

Підвищення конкурентної боротьби в галузі ресторанного бізнесу також спонукає заклади до використання автоматизації. Ресторани, які впроваджують автоматизовані системи, мають перевагу у плані швидкості обслуговування, точності замовлень та зниження помилок. Це дозволяє їм залучати більше гостей і зберігати лояльність існуючих. Сталі зростання використання даних та аналітики в бізнесі також сприяє розвитку автоматизації в ресторанах. Збір і аналіз даних про замовлення, відгуки клієнтів, популярність страв та інші параметри дозволяють ресторанам виявити тенденції та зробити інформовані рішення. Автоматизовані системи допомагають управляти цими даними, забезпечуючи більш ефективне планування, управління запасами, прогнозування попиту та стратегічне планування [10].

Окрім перерахованих, розвиток автоматизованих процесів в ресторанному бізнесі може бути також зумовлений наступними факторами:

- модернізація інфраструктури, у вигляді, наприклад, встановлення нових POS-систем, використання більш потужних комп’ютерів, розширення бездротових мереж, а також підключення до хмарних сервісів, що дозволяють забезпечити зручну та надійну роботу автоматизованих процесів;
- зростання свідомості про переваги автоматизації, наприклад такими перевагами можуть бути: зниження помилок, покращення точності замовлень, збільшення продуктивності працівників та зниження витрат. Усвідомлення таких переваг призводить до підвищення інтересу впровадження автоматизованих рішень у ресторанному бізнесі;
- підвищення доступності технологій. Завдяки зростанню технологічного розвитку, автоматизовані системи стають більш доступними для ресторанних підприємств. Вартість обладнання та програмного забезпечення знижується, що робить його більш доступним для навіть невеликих ресторанів. Це сприяє поширенню автоматизованих рішень у всій галузі ресторанного бізнесу;
- зміни в роботі з персоналом через автоматизацію яка впливає на структуру робочої сили у ресторанах. Деякі ручні процеси можуть бути замінені автоматизованими системами, що може призвести до перерозподілу обов’язків між працівниками. Наприклад, автоматизовані системи замовлень можуть зменшити потребу у касирах тощо [11].

Усі ці фактори взаємодіють між собою і сприяють розвитку автоматизованих процесів у ресторанному бізнесі. Автоматизація допомагає ресторанам досягати більшої ефективності, покращувати якість обслуговування, знижувати витрати та пристосовуватися до змін у сучасному споживацькому середовищі.

5.4. CRM-система та її характеристика

CRM – поняття, що охоплює концепції, котрі використовуються компаніями для управління взаємовідносинами зі споживачами, включаючи збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів та інформації про взаємовідносини з ними.

Сучасна CRM направлена на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів. На основі цих знань розробляються нові товари або послуги і таким чином компанія досягає поставлених цілей і покращує свій фінансовий показник.

Існує три CRM-підходи, кожен з яких може бути реалізованим окремо від інших:

- оперативний – автоматизація споживчих бізнес-процесів, що допомагає персоналу з роботи з клієнтами виконувати свої функції;
- співробітницький – програма взаємодіє зі споживачами без участі персоналу з роботи з клієнтами;
- аналітичний – аналіз інформації про споживачів із різноманітними цілями.

Таблиця 5.2

Класифікація і функції CRM-систем

Цільове використання	**Призначення**
оперативне	забезпечення оперативного доступу до інформації у ході контакту з клієнтом в процесі продажу та обслуговування. Охоплює маркетинг, продажі і сервіс
співробітницьке	забезпечує безпосередню участь клієнта в діяльності фірми і можливість впливати на процеси розробки продукту, його виробництво, сервісне обслуговування
аналітичне	спільний аналіз даних, що характеризують діяльність клієнта і фірми. Отримання нових знань, висновків, рекомендацій і т. д. Використовує складні математичні моделі для пошуку статистичних закономірностей і вибору найефективнішої стратегії маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів

Принципи CRM-систем:

1. наявність єдиного сховища інформації, звідки в будь-який момент доступні усі відомості про усі випадки взаємодії з клієнтом;
2. синхронізація управління множинними каналами взаємодії;
3. постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів та прийняття відповідних організаційних рішень – наприклад, «сортування» клієнтів на основі їхньої значимості для компанії.

Класифікують можливості (модулі) CRM-систем за функціональністю та рівнем обробки інформації. За функціональністю можна згрупувати блоки процесів: маркетинг, обробка заявок та побажань, продажі, сервісне обслуговування. Як окремі складові зазвичай виділяють:

• call-центри – центри обробки вхідних викликів. Спочатку це були телефонні дзвінки, а останнім часом сюди почали включати усі канали взаємодії;

• функції (модулі) обробки інформації:

• оперативна функція – реєстрація та оперативний доступ до первинної інформації за розділами бази даних: Події, Компанії, Проекти, Контакти, Документи тощо;

• аналітична функція – звітність на основі первинних даних і найголовніше – глибший аналіз інформації у різних розрізах;

• кооперативна функція – організація тісної взаємодії з кінцевими споживачами та клієнтами аж до впливу клієнта на внутрішні процеси компанії (опитування для зміни характеристик продукту чи порядку обслуговування, Web-сторінки для відслідковування клієнтами стану замовлення тощо).

Дослідник проблем управління взаємовідносин з клієнтами Джилл Діше виділяє чотири категорії провадження CRM-системи у діяльність підприємств, в залежності від рівня складності:

1. CRM-проект розрахований на один підрозділ підприємства, який реалізується за допомогою внутрішніх ресурсів підприємства;
2. Багатофункціональний CRM для одного підрозділу – складний проект що включає побудову і документування бізнес-процесів, що може включати оцінку складності CRM-системи, визначення ресурсів для її реалізації тощо;
3. CRM-система як єдина функція підприємства для виконання бізнес-завдання, з можливістю використання додатково залучених ресурсів;
4. Багатофункціональна CRM-система розрахована на підприємство в цілому, для вирішення бізнес-функцій та завдань, з використання великої кількості співробітників, ресурсів та технологі.

Сьогодні на українському ринку присутні як продукти зарубіжних розробників для підприємств сервісу (OPERA, Fidelio та Epitome, SalesForse), так і вітчизняних - ProHotel, SuperHotel, B52 та інші.

CRM-системи відносять до числа інформаційних систем підприємства. Тому, з метою аргументації окупності таких систем, в першу чергу, звернемось до стандартів інформаційних систем.

В множині стандартів корпоративних інформаційних систем необхідно виділити CobiT (Control Objectives for Information & Related Technology) під назвою «Задачі інформаційних та суміжних технологій», розробниками якого є Інститут керівництва інформаційних технологій (IT Governance Institute - ITGI) та Асоціація контролю та аудиту систем (Information Systems Audit and Control Association - ISACA). Саме в даному стандарті запропонована збалансована система індикаторів ведення бізнесу (BSC) – система показників, які поєднують довгострокові стратегічні цілі та короткострокову тактику, показники та діяльність, що стимулює виконання стратегії. BSC повинна лежати в основі кожного споживчого сегменту, визначеного для CRM; спостерігати за всіма каналами взаємодії з клієнтами; запобігати неефективному виконанню стратегії шляхом здійснення послідовних дій та одночасної оцінки результатів по всіх головних CRM процесах та каналів взаємодії зі споживачами.

BSC фокусує систему оцінювання на чотирьох тісно пов'язаних сферах виконання стратегії (перспективи):

– фінансові результати;
– споживачі;
– внутрішня організація (бізнес-процеси);
– навчання та розвиток персоналу.

Таблиця 5.3

Стандарти в сфері інформаційних систем

Назва	Застосування
ITIL (Information Technology Infrastructure Library)	Рекомендації щодо надання якісних послуг, а також процесів та компонентів, необхідних для їх підтримки
CobiT (Control Objectives for Information & Related Technology)	Керівництво в сфері IT, а також аудиту та інформаційної безпеки. Контроль та аудит всіх аспектів IT
MOF (Microsoft Operations Framework)	Управління обслуговуванням інформаційних систем, які надані у вигляді функцій управління послугами (Service Management Functions)
IPMA, PMI, PRINCE2	Методології управління проектами
ISO9000-9001 Quality Management Systems	Стандарти, що визначають вимоги до систем безвідносно до галузевої специфіки
ISO 20000 Information TechnologyService Management (ITSM)	Стандарти, що визначають вимоги до систем управління послугами, виконання яких забезпечує гарантії якості IT-послуг для споживачів
ISO 27001 Information TechnologySecurity techniques	Стандарти в сфері управління інформаційною безпекою

Показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) розробляються керівництвом у прив'язці до сфер виконання стратегії (рис. 6.5). Поряд із показниками KPI визначають також показники результативності (Key Goal Indicators, KGI), які, згідно стандартів CobiT визначають, чи досягнуті цілі. Друга назва показників: «індикатори затримки».

KPI можуть розроблятись також на рівнях бізнес-цілей, бізнес-процесів, рівні дій, структурних підрозділів.

Рис. 5.5. Цільові показники діяльності готельно-ресторанного підприємства в розрізі сфер виконання стратегії CRM

CRM-система для готельного бізнесу дозволяє:

- вести єдину базу клієнтів з можливістю її сегментації за критеріями, відповідним для бізнесу (персональні дані, особисті переваги, терміни перебування, бронювання та інші відомості). Швидкий доступ до цієї інформації дозволяє поліпшити якість взаємодії зі споживачами, підібрати найбільш оптимальні та індивідуальні програми лояльності, забезпечити максимально комфортні умови проживання. Всі ці заходи спрямовані на залучення нових гостей і перетворення лидов в постійних клієнтів;
- завдяки автоматизації процесів можна домогтися скорочення часу обслуговування мешканців, оперативної обробки замовлень з усіх можливих каналів зв'язку і швидкому заселенню гостей. Можна в автоматичному режимі управляти номерним фондом і бронюванням, своєчасно реагувати на появу вільних місць, змінювати тарифи, мати доступ до інших коректувань і змін по бронюванню, що дозволяє виключити можливі помилки і підвищити рівень задоволеності замовника;
- аналітичні модулі, сфокусовані на клієнті - це інструмент для директорату компанії. Вони відповідають за глибокий аналіз купівельного попиту і індивідуальних запитів, на основі яких розробляється окремий сценарій, що дозволяє раціонально розпорядитися ресурсами на маркетингову програму;
- індивідуальна CRM для готелів, готелів і хостингу дає можливість формувати завдання для користувачів, розмежовувати функції для співробітників, вести облік їх робочого часу, контролювати завантаженість чергових адміністраторів, менеджерів по розселенню і номерного фонду, покоївок, охоронців і вести аналіз обліку активності інших служб, що відіграє важливу роль в прийнятті правильних заходів щодо підвищення продуктивності їх роботи;

- CRM дозволяє вести статистику, точний фінансовий і бухгалтерський облік, на базі шаблонів готувати будь-які бланки та документи.

CRM-система для туристичного бізнесу. З огляду на те, що туристичний бізнес багатогранний і вимагає виконання різних завдань, починаючи від переговорів з клієнтом до оформлення необхідних документів і відправки турів, для роботи компанії доводиться задіяти різні інструменти, які впроваджуються в CRM туристичних агентств.

Це модулі роботи з клієнтами, інтеграція програми з сайтом, бухгалтерією, платіжними системами, IP-телефонією, електронною поштою, іншими сервісами, що дозволяють формувати списки для розсилки клієнтських повідомлень прямо з інтерфейсу CRM.

З огляду на те, що сфера туризму має високу конкуренцію і багато в чому залежить від сезону, залучення нових клієнтів обумовлено наявністю в компанії CRM. Її впровадження в рази збільшить потік клієнтів, рентабельність підприємства, а значить і зростання прибутку.

CRM-система для ресторанного бізнесу. Програмне забезпечення вирішує багато завдань та допомагає компанії у висококонкурентному бізнесі не лише утримувати свої позиції, а й покращувати їх. Адже CRM вирішує три основні завдання: швидкий сервіс клієнтів, якісне обслуговування, внутрішній контроль. Але це не всі можливості. Ось які завдання здатні вирішити CRM системи для ресторанів:

- прийом замовлень від клієнтів. Якщо заклад працює на доставку, це одне з головних завдань – організувати роботу між менеджером, кухнею, кур'єром та клієнтом. Технології дозволяють зробити цей шлях максимально коротким та ефективним, знижуючи ризик помилок;
- веде базу даних клієнтів. У середовищі високої конкуренції важливо не просто залучати клієнтів, а й утримувати їх, пропонувати персональні умови та постійно підвищувати їхню лояльність. CRM система для ресторану здатна це робити завдяки якісному веденню бази даних, до якої заносяться ключові відомості. Клієнтів можна сегментувати, керувати роботою менеджера та залучати нових користувачів;
- вирішення маркетингових завдань. Завдяки сегментації клієнтів та великій кількості звітностей, ведення маркетингових кампаній стає простіше та краще. Можна створювати персональні умови, контролювати продажі, покращувати якість реклами та отримувати активніший трафік;
- автоматизація розсилок. Завдяки CRM можна досить легко автоматизувати розсилки зі спеціальними пропозиціями, акціями, рекламою. Це знижує навантаження на менеджерів та підвищує якість розсилок, оскільки можна робити їх точковими;
- контролює роботу персоналу. Дзвінки зберігаються, ведеться історія взаємодії із клієнтами. CRM для ресторанів дозволяє створювати звітності щодо ефективності роботи працівників, вибудовувати графіки роботи, проводити фінансові розрахунки;

• управління закупівлями та внутрішніми процесами компанії. Інструменти контролю за закупівлею дозволяють своєчасно поповнювати продукти, стежити за термінами придатності та сповіщати, коли необхідно робити замовлення.

Критерії вибору. Систему автоматизації підбирають під конкретний бізнес. Якісний софт:

1. Подобається власнику, керівнику
2. Зрозумілий співробітникам
3. Робить перебування гостей легким, приємним.

5.5. CRM-системи готельно-ресторанного бізнесу та її характеристика. Хмарна система jSolutions

jSolutions - це хмарна система для автоматизації управлінських та облікових завдань підприємств. jSolutions дозволяє не лише повністю автоматизувати бізнес-процеси, а й мінімізувати витрати на користування системою. Зменшення загальної вартості володіння програмним забезпеченням досягнулося за рахунок можливості роботи системи на будь-якій операційній системі (Linux, Ubuntu, Windows, MacOS, Android), використання умовно безкоштовного програмного забезпечення (OpenOffice, LibreOffice) та за рахунок використання для обробки даних різних СКБД, таких як Oracle або PostgreSQL. Система інтегрується з різноманітним обладнанням, та може працювати на різноманітному устаткуванні.

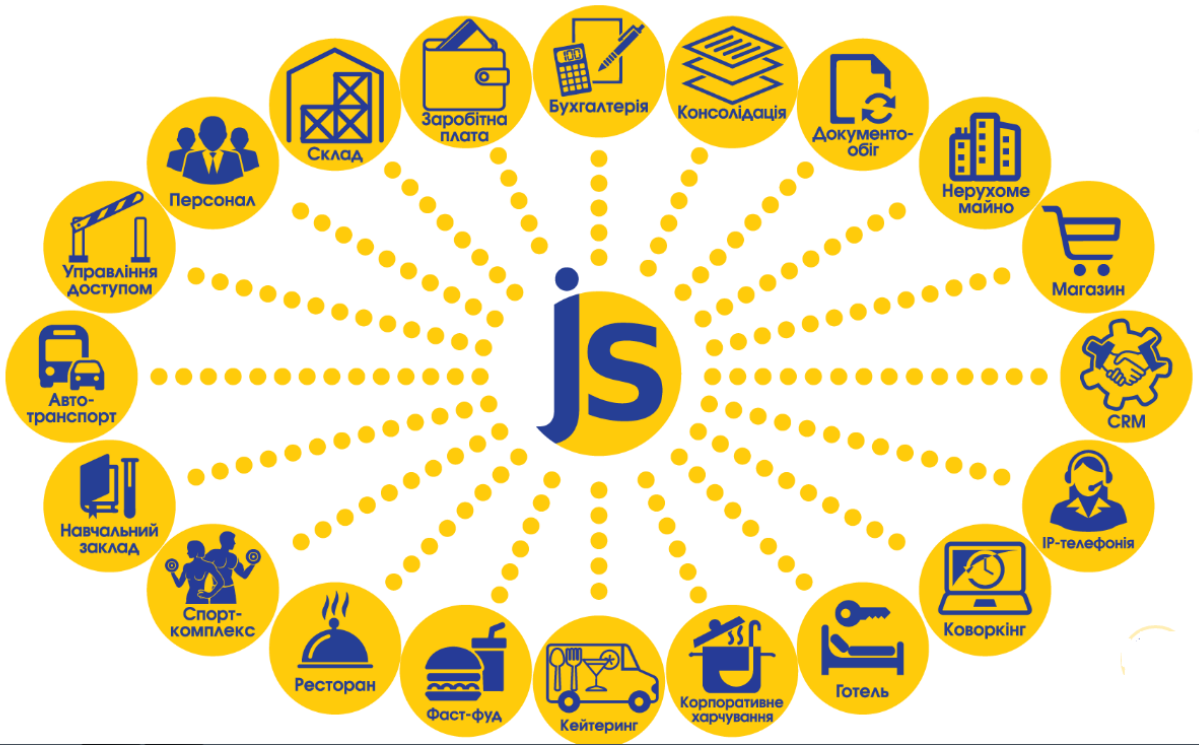


Рис. 5.6. Програма для готелів, хостелів, міні-готелів, баз відпочинку і пансіонатів

Система управління готелем, хостелом, санаторієм, базою відпочинку та іншими закладами готельного бізнесу jSolutions дозволяє вести комплексний контроль всіх бізнес-процесів закладу. Однією з основних переваг програми для готелів jSolutions є інтеграція з іншими модулями, а саме:

- з модулем jSolutions для автоматизації ресторану, кафе, бару - для замовлення харчування в номер готелю;
- з модулем jSolutions для клубів різної спрямованості (розважальний, спортивний, фітнес, SPA, дитячий) - для нарахування оплати за використання додаткових послуг в рахунок за проживання.

Функціональні особливості хмарної системи jSolutions для ведення готельного бізнесу:

управління номерним фондом. Створення номерного фонду готелю за типами: хостел (ліжко-місце) або готельний (номер повністю). Формування структури за поверхами, приміщеннями, графічне розташування номерів готелю на схемі. Робота з прикладами типів номерів. Можливість додавання характеристик для кожного номера в вигляді переліку меблів і обладнання із зазначенням вартості. Для кожного номера можливо додавання різних опцій щодо графіка прибирання, необхідних товарів в номері або міні-барі;

налаштування тарифів. У розділі тарифи можливо налаштовувати ціни відповідно до сезону, кількістю гостей, кількістю додаткових місць. Вказувати перелік доступних схем по харчуванню та додаткових послуг. Крім стандартних тарифів можна створювати тарифи зі знижками для певних категорій номерів або при поселенні на певний період або дату;

управління завантаженням номерів. Розділ дані про місця дозволяє відобразити поточний стан по всьому номерного фонду готелю. Наявність місць на вибраний період і календар завантаження з графічним відображенням в розрізі місяця. Процес бронювання номерів здійснюється із зазначенням всіх доступних для роботи тарифів, особистих даних про гостя, а також номерів рейсів і запланованого часу заїзду та виїзду. Поселення клієнта можливо як по броні, так і без неї. Для швидкого введення даних про клієнта може використовуватися сканер паспортів;

інтеграція з Channel Manager. Channel Manager YieldPlanet - це агрегатор, понад 400 міжнародних каналів продажів таких як: booking, hotels24, dobovo, hotel360, airbnb для готелів, пансіонатів і баз відпочинку. Завдяки інтеграції з модулем «Готель» jSolutions всі канали продажів в одному місці і дані про бронювання не потрібно переносити в програму управління готелем вручну. Система сама синхронізує дані з Channel Manager YieldPlanet і відобразить їх в шахматці готелю;

управління комунікаціями з клієнтом. В системі є можливість роботи з побажаннями, запереченнями, скаргами клієнта через механізм рекламацій. Клієнт може залишити заявку на: будильник в призначений час, виклик таксі (до часу виїзду), сніданок в номер або хімчистку одягу;

планування обслуговування. Для своєчасного обслуговування номерів та оптимальної завантаженості персоналу в системі є можливість встановлення

планового і фактичного часу прибирання із зазначенням переліку товарів для міні-бару;

звіти та аналітика. Формування звітів, облік безготівкових платежів по рахунках клієнтів, аналіз взаєморозрахунків, виставлення рахунків, контроль оплати/ передоплати, формування звітів про фінансову діяльність готелю, доступ до архіву рахунків, зведення по наданим послугам.

Особливості системи автоматизації готелів jSolutions:

- єдина база даних для будь-якої кількості готелів та корпусів;
- облік завантаження номерного фонду;
- розрахунки з контрагентами та гостями;
- система лояльності для клієнтів (дисконтні, подарункові карти);
- прийом різних видів оплати: готівка, карта, дисконтна карта;
- формування завдань на прибирання приміщень, планування і контроль виконання робіт;
- інтеграція системи з сайтом готелю;
- можливість роботи з використанням web-інтерфейсу;
- інтеграція з електронними замками, турнікетами, шлагбаумами;
- використання електронного ключа (брелок, карта, браслет);
- підтримка користувачів здійснюється по всій Україні.

Автоматизовані системи управління в готелях умовно розділені на back-office і front-office. Це дозволяє розмежувати доступ до інформації і налаштувати зручну роботу всього персоналу.

Для адміністратора

Адміністратору буде зручно працювати на рецепції, де в єдиному інтерфейсі зібраний весь необхідний функціонал: аналіз всього номерного фонду; реєстрація гостей з занесенням в клієнтську базу анкетних даних; надання стандартних і додаткових послуг (ресторанне обслуговування, сніданки, послуги пральні, паркування, замовлення таксі, високошвидкісний інтернет) з можливістю поєднувати їх з основним рахунком за проживання, фіксувати передоплату за проживання. Бронювання номерів або місць з урахуванням додаткових побажань гостя, скасування броні, аналіз завантаження на майбутній період і розрахунки з гостями, за допомогою хмарної системи jSolutions, стануть оперативніше і простіше.

Для керуючого

Керуючому готелю, хостелу, міні-готелю або пансіонату, буде легко організувати роботу всього персоналу - в системі закладена можливість організації схем і змін роботи: призначення адміністраторів змін, видача карт менеджерам рецепції з налаштованим обмеженням прав доступу. Система дозволяє вести облік готівки за усіма обробленими чеками з вибіркою статистики за певним касиром; зберігати інформацію про поточний баланс грошей в касі; здійснювати видачу і прийом готівки; друкувати звіти за операціями, які були відпрацьовані. Інтеграція системи можлива з будь-яким

POS-обладнанням: касові апарати, термінали для оплати картою, чекові принтери, сканери штрих-кодів, POS-термінали та інші.

Модуль інтегрований з ПРРО jSolutions.

Автоматизація ресторанного бізнесу "jSolutions"

Автоматизація ресторану, є актуальним завданням для адміністраторів і власників закладів сфери HoReCa. Без системи управління та обліку, неможливо уявити жоден сучасний заклад. Будучи практично непомітною клієнтам закладу, система грає важливу роль в оперативності, зручності обслуговування і управлінні кафе, баром, клубом, які нині знову в моді.

Хмарна програма jSolutions для ресторану дозволяє власникам в онлайн:

- оптимізувати бізнес процеси;
- вести управлінський облік;
- формувати звітність;
- контролювати роботу персоналу в режимі реального часу;
- підвищити якість і скоротити час обслуговування відвідувачів;
- управляти мережею закладів дистанційно, незалежно від їх або вашої віддаленості;
- через Інтернет створювати програми лояльності;

Програма для автоматизації кафе і ресторану умовно поділяється на фронт і бек-офіс. Робота офіціантів, барменів, кухарів, касира та адміністратора організовані у фронт-офісі програми.

Для офіціанта

Замовлення гостей реєструються за допомогою тачскрін-інтерфейсу, який включає функції:

- швидкого обслуговування і самообслуговування (в закладах такого формату);
- вибору позицій з графічного меню, за найменуваннями та фотографіями;
- управління розміщенням столів у залах;
- замовлення на певні столи;
- друку і відправки замовлення на бар і кухню з урахуванням прохань відвідувачів;
- формування послідовності приготування та подачі страв;
- друку рахунку, попереднього чеку, фіскального чеку на оплату;
- розрахунку готівкою, клубною картою;
- запису рахунку на номер (у разі одночасної роботи з модулем Готель), або на абонемент (в разі роботи з модулем Спортивно-розважальний комплекс).

Використання планшетів на ОС Android офіціантами мінімізує помилки, підвищує якість сервісу, істотно прискорює процедуру прийому замовлень і забезпечує зворотний зв'язок, наприклад, у вигляді повідомлення про готовність замовлення.

Для кухаря

Інтерфейс кухаря дозволяє контролювати загальну чергу страв до приготування, відстрочку, час приготування і персоналізацію запитів відвідувачів. Замовлення автоматично друкується на принтері або візуалізується на моніторі кухні. Додатково передбачена можливість відображення технології приготування, з описом процесу як приготування, так і переліку продуктів, з урахуванням доступної кількості на складі. Система дозволяє управляти статусами:

- готую (страви, узяті в работу),
- не готую (страви «у стопі», виключення зі списку меню позицій, які неможливо приготувати на даний момент),
- готово (приготовані страви, готові до видачі).

Для адміністратора

Адміністратор ресторану, бістро, фаст фуду або іншого підприємства громадського харчування здійснює:

- складання плану і управління змінами;
- заміну столу або офіціанта;
- розподілення, об'єднання або видалення замовлень клієнтів з реєстрацією причин видалення;
- формування «гарячих» пропозицій, бізнес-ланчів, корпоративів компаній і комплексних обідів;
- бронювання столиків. Поділ вільних і зарезервованих столиків кольором, дозволяє легко орієнтуватися на графічному плані залу;

- управляє посадкою гостей, які прийшли без попереднього резервування.

Бек-офіс закладу

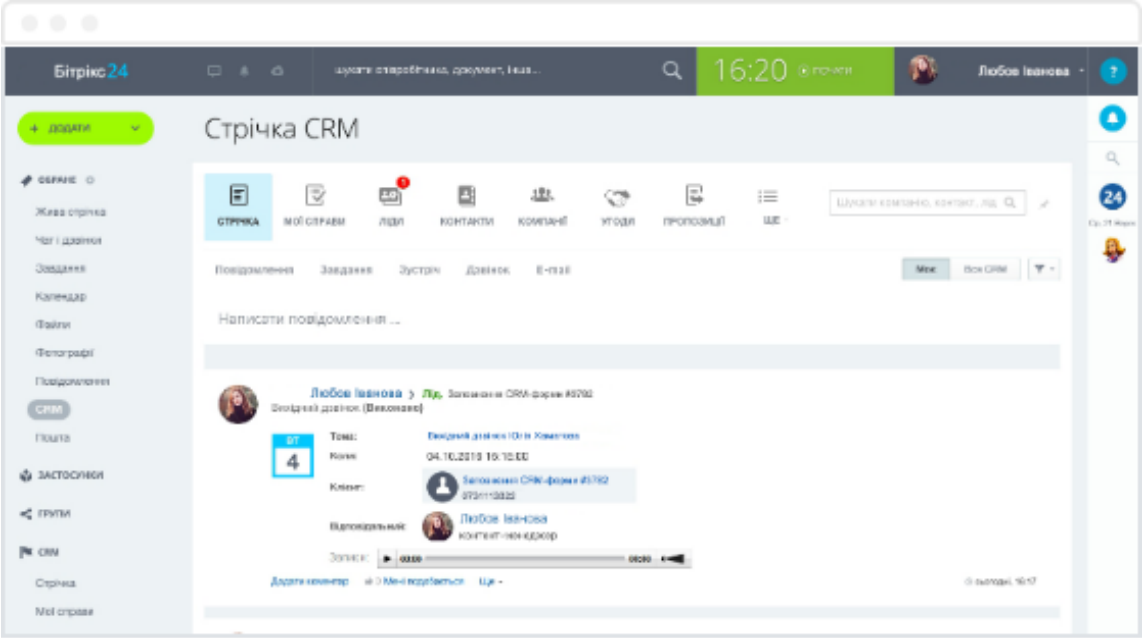
Робота бухгалтера-калькулятора, фахівця із закупівель і керуючого - зосереджена в так званому бек-офісі, який має можливості ведення і формування:

- калькуляційних карт з урахуванням пріоритетів взаємозамінності продуктів;
- націнки;
- вартості;
- калькуляції виходу готових страв;
- рецептури та складу;
- енергетичної цінності порцій (жири, вуглеводи, білки);
- типових меню на «сніданки», створення меню на «бізнес-ланчі», «бенкети»;
- переліку закупівель під заходи і поточні потреби.

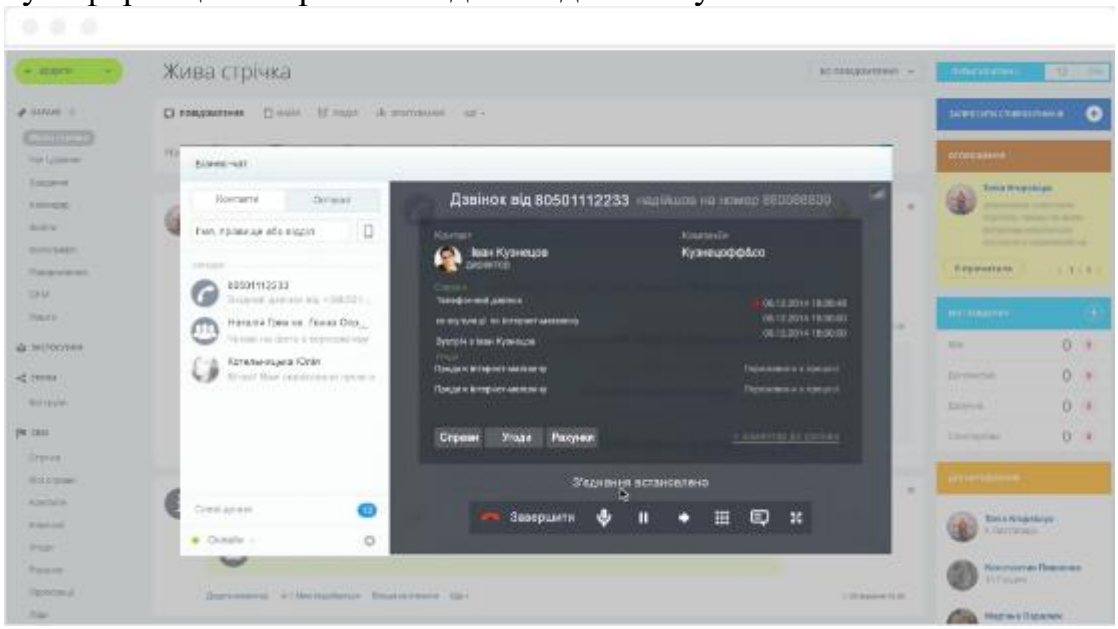
CRM «Бітрікс24»

Інструменти тісно взаємопов'язані, що дозволяє працювати з одним сервісом. Почати працювати можна відразу після реєстрації. Досить будь-якого браузера. Не потрібно встановлювати ПО. Не потрібно впроваджувати.

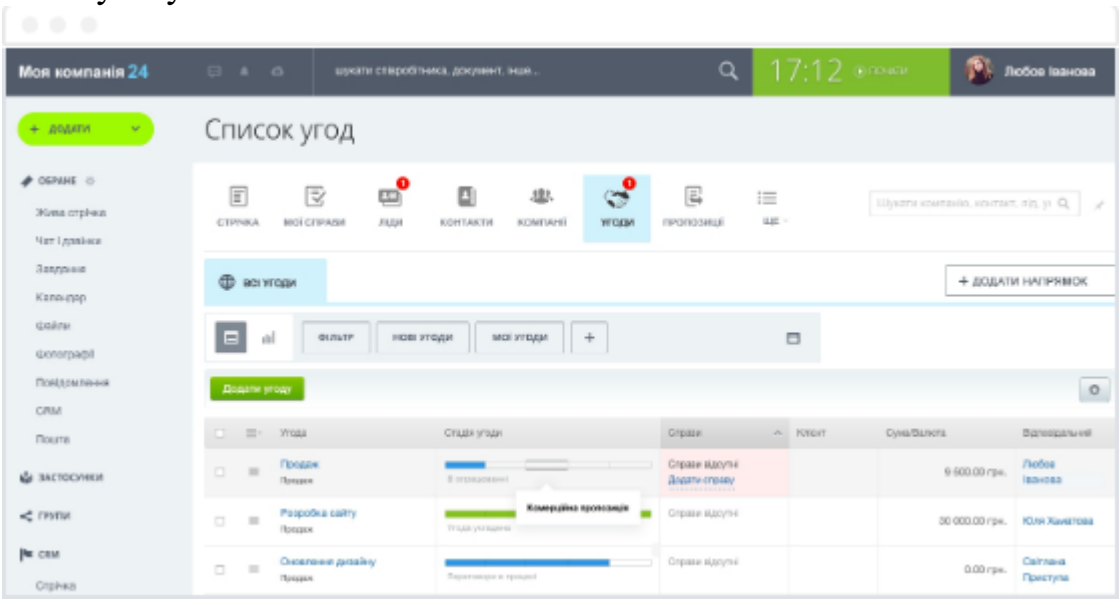
Об’єднання всіх каналів комунікації. Усі канали зв’язку з гостями готелів і хостелів (телефонія, електронна пошта, соціальні мережі й месенджери) зводяться в єдину систему, в якій вони обробляються. Програма допомагає значно спростити управління персоналом, полегшити роботу менеджерів і адміністраторів, а також покращити рівень спілкування з клієнтами.



Бази даних клієнтів. Гості готелів вносяться в базу даних в системі. Це дозволяє зробити більш простим подальше спілкування у випадку повторного приїзду. Клієнтів розділяють за різними параметрами. Наприклад, вік, мета відвідування міста, мова спілкування, використання додаткових послуг. Така сегментація дає можливість відповідати потребам гостей і надавати їм актуальну інформацію й при необхідності допомогу.

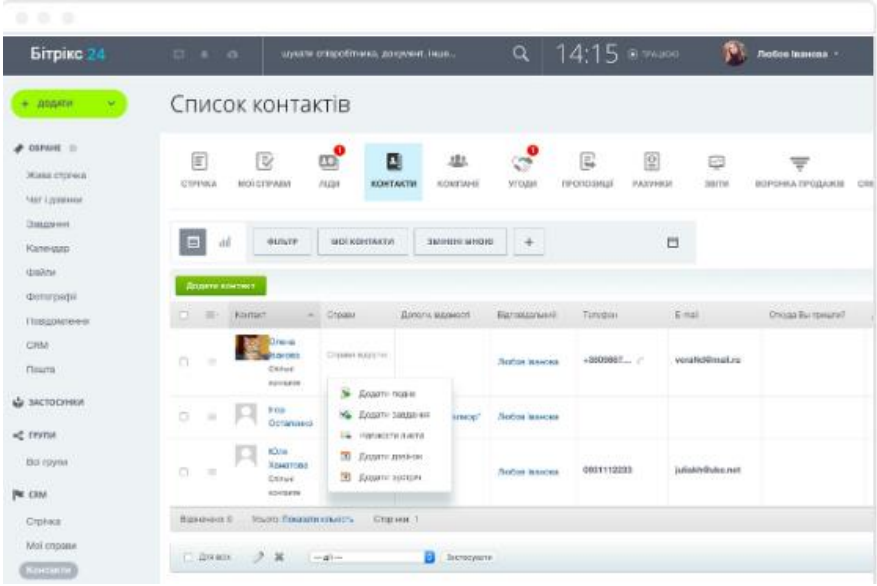


Управління бізнес-процесами. Програма дозволяє співробітникам готелю взаємодіяти між собою, правильно планувати й організовувати робочий час. Система призначається для надання якісних послуг, спрощувати персоналу роботу з обслуговування гостей.

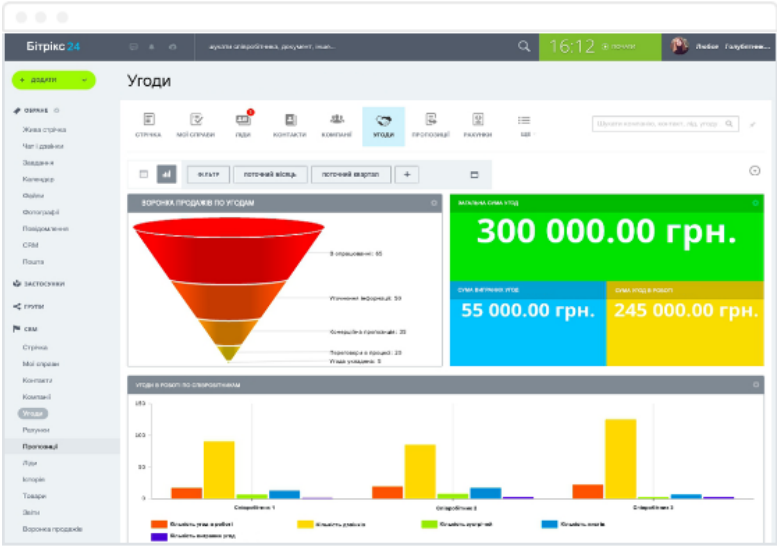


Комунікація. CRM для готелів автоматизує спілкування співробітників і відвідувачів. Клієнти отримують спеціально настроєні листи електронною поштою, а також голосові та текстові повідомлення на телефон, в месенджери чи соціальні мережі. Інформування гостей відбувається без участі менеджерів, що виключає помилки людини в обробці даних. Клієнти можуть отримувати

інформацію про підтвердження бронювання номеру, адресі готелю, правилах заселення/виселення й проживання, а також додаткові послуги. Комунікації настроюються таким чином, щоб спонукати відвідувачів використовувати додаткові пропозиції компанії. Після виїзду гостя йому надсилається інформація, яка стимулює до повторного відвідування об’єкта, рекомендації його друзям і знайомих, відгуків на сайті та в соцмережах. Комунікаційні інструменти застосовуються для того, щоб отримувати максимальний зворотній зв'язок щодо якості наданих послуг.



Інтеграції. CRM для готелів може вдало інтегруватися з різними сервісами й програмами. Наприклад, можна підключати функції автоматичної видачі рахунків чи зняття коштів за проживання з платіжної картки гостя. Також систему можна інтегрувати з сервісами бронювання номерів. Таке рішення дозволяє автоматично приймати, підтверджувати замовлення й знімати передоплату. Впровадження CRM в бізнес-процеси готелю призводить до поліпшення якості обслуговування, полегшення роботи персоналу й простому розподілу завдань між співробітниками.



CRM IIKO

IIKO – програмне забезпечення для автоматизації ресторану Розроблено величезна кількість софта, який полегшує ведення бізнесу. В автоматизації роботи ресторанного господарства лідирує система ERP-класу **iiko**.

Iiko – це інноваційна система автоматизації ресторанного бізнесу, яка здійснює облік і управляє всіма виробничими процесами: закупівлями, кухнею, складом, бюджетом, доставкою. Програма контролює роботу співробітників, допомагає впорядкувати відносини з партнерами і підвищує лояльність клієнтів.

Iiko – універсальне високотехнологічне рішення для закладів громадського харчування будь-якого рівня: кафе, ресторанів, барів, служб доставки, кав'ярень.

Iiko не потребує контролі. На функціональність системи не впливає людський фактор. У програму регулярно додаються нові функції з урахуванням законодавства та стандартів України.

Основні функціональні особливості системи:

- повна автоматизація робочого місця офіціанта, контроль і протоколювання всіх його дій, включаючи скасування по касі, інкасації, коригування рахунків;
- автоматичний прийом і обробка замовлень, роздруківка їх на спеціалізованих принтерах, встановлених на кухнях і в барах;
- ведення рахунків клієнтів по залах, столиках і офіціантах протягом усього часу їх перебування в ресторані;
- складання технологічних та калькуляційних карт на готові страви і напівфабрикати;
- у технологічних картах реалізовані три стадії обробки продуктів (вага брутто і вага нетто для сировини і напівфабрикатів, вага готового блюда);
- партійний облік руху і залишків сировини, напівфабрикатів і готових страв;
- автоматизоване списання продуктів і напівфабрикатів на підставі реалізації страв. Списання сировини може здійснюватися за схемою FIFO або LIFO;
- облік розбіжностей фактичної і нормативного списання сировини;
- контроль над зменшенням залишків сировини і напівфабрикатів до гранично допустимого значення і своєчасне їх поповнення;
- формування необхідних аналітичних звітів. Гнучке налаштування пошуку і вибірки інформації;
- диференційоване ціноутворення за допомогою прайс-листової системи;
- складання меню для кожного із залів ресторану;
- організація обліку на територіально розділених підприємствах ресторанного комплексу;
- багатофункціональний проведення інвентаризацій на підрозділах підприємства (в барі, на кухні);

- автоматизація бухгалтерського обліку в єдиній базі даних. Ведення взаєморозрахунків з контрагентами, ведення каси підприємства;
- підтримка роботи з різноманітним торговим устаткуванням: спеціалізовані POS-термінали, термінали збору даних, касові апарати та фіскальні реєстратори, зчитувачі магнітних і чіпових карт.

Відмінною особливістю iiko є унікальна інтегрованість всіх бізнес-процесів в режимі реального часу. Від касових і офіціантських терміналів до складу і кухні, від фінансового аналізу та звітності для акціонерів до управління музикою і системою відео-безпеки в закладі, від планування банкетів і попереднього резервування столів до системи лояльності гостей.

CRM Poster

Програмне забезпечення для ресторану (ПЗ для ресторанів), яке встановлюють на планшети, моноблоки й ноутбуки. Система охоплює також усі під'єднувані модулі: принтери звичайних і фіскальних чеків, сканери штрихкодів, грошові шухляди, банківські термінали та все обладнання для надсилання даних до податкової згідно з вимогами нових РРО та для коректної роботи з ліцензіями, якщо планують продавати алкоголь.

Вибір обладнання прямо залежить від бюджету й формату закладу.

Стаціонарна POS система

Хмарна POS система Poster

Автоматизація ресторанного бізнесу полегшує власникам і керівникам ведення обліку, а всьому лінійному персоналу – його роботу.

Зал. Офіціант приймає замовлення і вносить дані на термінал. Дуже зручно, якщо застосунок термінала встановлено на планшеті: офіціант може віддати замовлення на кухню чи бар, не відходячи від столика з гостями. У такому разі ризик увести неправильну позицію мінімальний.

Кухня. Замовлення з термінала потрапляє на кухню, де над ним негайно починають працювати. Є два способи передати замовлення: друкований «бігунець» чи текст на екрані, як це, наприклад, зреалізовано в Kitchen Kit, де можна ще й подивитися технологічну карту зі складниками страви.

Бар. Як і в ситуації з кухнею, замовлення напоїв з термінала офіціанта передаються до бару (або ж сам бармен приймає замовлення за стійкою). Замовлення готують і віддають безпосередньо гостям або офіціантові. Коли розкорковують марковану пляшку, система неодмінно це фіксує, щоб бармен не мав змоги розливати «свій» алкоголь.

Склад. Усе доставлене на склад вноситься в систему обліку, де списується як інгредієнти страв під час підготування замовлень на кухні й у барі. Списання відбувається згідно з технологічними картами, що створює шеф-кухар ресторану.

Каса. Коли замовлення готове й гості просять рахунок, видруковується пречек, який офіціант віддає гостям. Відвідувачі вибирають зручний спосіб оплати, і тільки потім їм видають фіскальний чек. Дані про транзакцію передаються через ПРРО або «залізне» РРО в податкову. За допомогою термінала також можна відкривати й закривати касові зміни, проводити інкасацію та формувати Z-звіт.

Бухгалтерія. Усі дані системи у вигляді зрозумілих графіків і налаштовуваних звітів можна подивитися в адмінпанелі для власників. Бухгалтерію можна вести як у системі автоматизації, так і в популярнішій серед бухгалтерів 1С, імпортуючи туди всю потрібну інформацію.

Менеджмент. У системі автоматизації можна вести облік робочого часу персоналу: скільки змін, скільки годин відпрацював кожен працівник, скільки

чеків виписав, на яку суму тощо. Також можна побачити найпопулярніші позиції меню, піковий час завантаження залу та ще багато іншого, що допоможе підвищити ефективність роботи закладу.

Система автоматизації Poster складається з елементів.

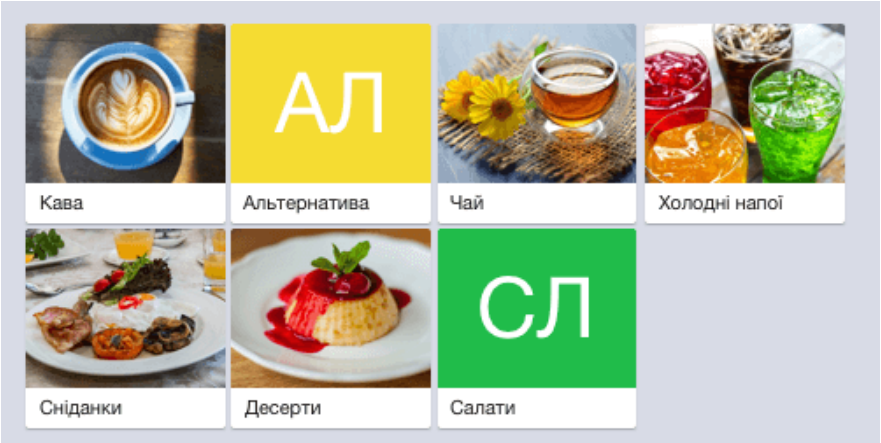
Фронт-офіс. Застосунок для автоматизації ресторанів – програма для касира, баристи, офіціанта чи бармена. Зазвичай застосунок фронт-офісу можна встановити на планшети з Android, Windows, iPad і ноутбуки, що дає змогу значно зекономити на обладнанні для нового закладу.

Він встановлюється для термінала (мобільної каси) як звичайний застосунок з маркету й так само оновлюєте його «по-повітрю». Poster - система кросплатформна.

Можливості фронт-офісу

Основні **функції фронт-офісу** (що саме повинен уміти ваш термінал) на прикладі Poster POS.

Візуалізація меню й фото страв

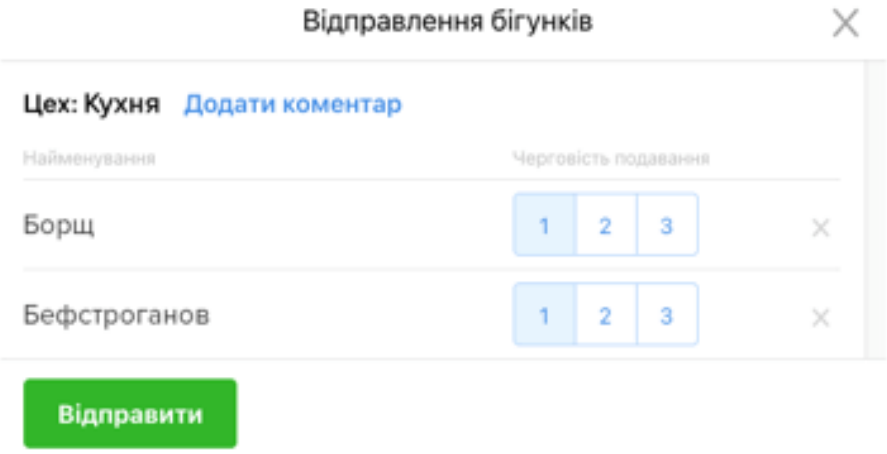


Повноцінна карта меню на терміналі в офіціанта, куди можна завантажувати свої зображення і розділяти страви на категорії, щоб можна було зручно та швидко оформляти замовлення.

Приймання готівкових і безготівкових платежів

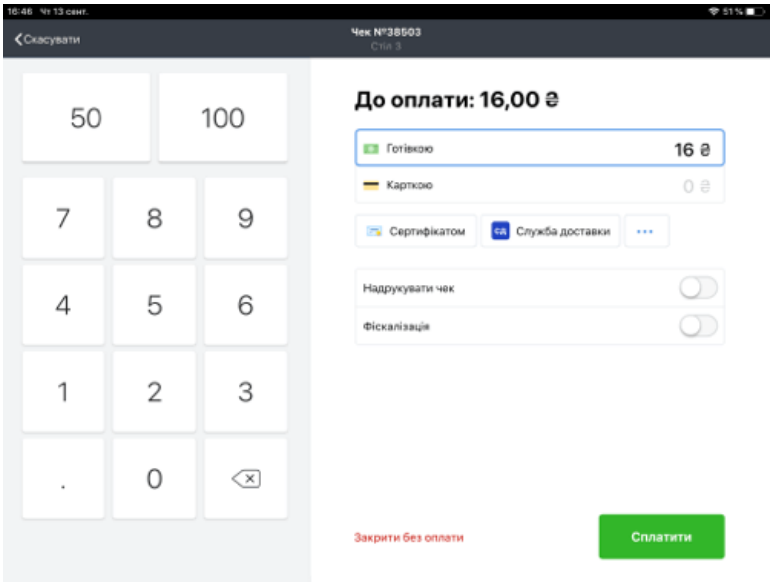
Необхідно під’єднати банківський термінал і починати приймати безготівкові платежі. За статистикою, більш ніж половина гостей хочуть розплачуватися в кафе й ресторанах карткою і, якщо така можливість є, зазвичай витрачають більше. Для готівкового обліку ліпше використовувати окрему грошову шухляду.

«Бігунці» на кухню



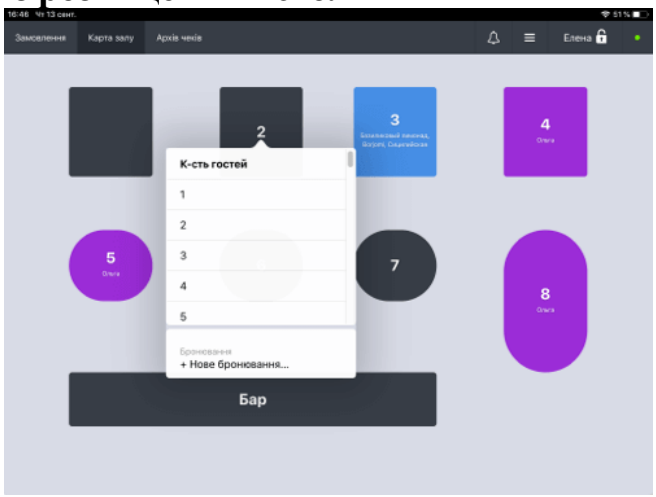
Друк замовлень на кухні. Кухарі готуватимуть страви відразу, а не чекатимуть на офіціанта. Іще краще, якщо інформацію про замовлення можна показати на спеціальному екрані.

Розділення чека та змішані способи оплати



Розділення чека між гостями та можливість оплатити ці частини як карткою, так і готівкою. Це актуально, наприклад, тоді, коли замовлення оплачує велика компанія або коли в когось просто бракує готівки.

Віртуальний зал з розміщенням столиків



Копія схеми розміщення столиків у закладі на терміналі в офіціанта чи адміністратора. Натиснувши на будь-який столик, можна побачити час бронювання, оформити нове замовлення чи подивитися наявні та розділити чек.

Друк чеків

Більшість хмарних систем обліку вміють друкувати звичайні та фіскальні чеки. Перевагою буде можливість друкувати на чеках логотип закладу, побажання і будь-яку додаткову інформацію.

Налаштування безпеки

У кожного офіціанта, баристи чи бармена має бути власний пін-код для входу. Власники ресторану самі вирішують, кому надавати доступ до проведення фінансових операцій, закриття змін тощо.

Обслуговування біля каси чи біля столика

Можна вибрати режим приймання замовлень. Обслуговування біля столика підійде у тому разі, якщо у закладі є офіціанти, які приймають замовлення в залі й беруть оплату біля столика. А режим обслуговування біля каси буде доречний, якщо невеликий пункт продажу без офіціантів і береться оплата зразу, за фактом замовлення.

У цьому режимі замовлення можна приймати значно швидше: прийняли замовлення, надрукували чек, провели оплату – і гість уже чекає не біля каси, створюючи чергу, а за столиком чи зразу отримує товар, якщо, наприклад, заклад швидкого харчування, пекарня, цукерня чи кондитерська.

Автоматизація доставки ресторану

У Poster інтегрована програма для доставки заказів ресторану, щоб можна зручно працювати із замовленнями з агрегаторів і власної служби.

Бек-офіс

Адмінпанель для керівника і власника можна запустити в будь-якому бравзері на ноутбуці. Можна просто заходите на сайт під своїм логіном власника і бачите все, що в цей час відбувається у закладі.

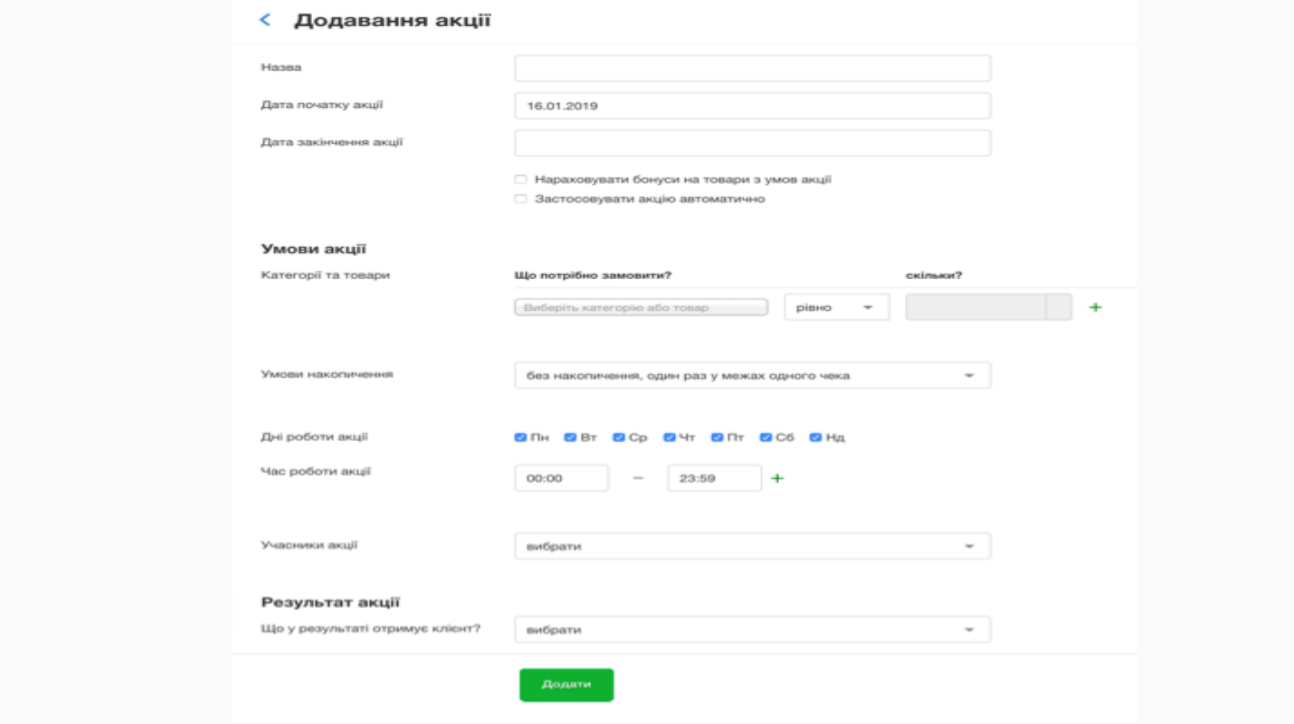
Можливості бек-офісу

У будь-якій POS-системі є окремі функції для адміністрування закладу, щоб не було потреби користуватися додатковими програмами для ресторанів.

Вбудовані й налаштовувані звіти

ABC-аналіз, за допомогою якого можна побачите, які позиції меню є найрентабельніші, на які можна підвищити маржу, а які страви не замовляють або собівартість яких надто висока. Можна дізнатися фудкост, середній чек та отримати інші корисні звіти, що допоможе підвищити прибуток закладу.

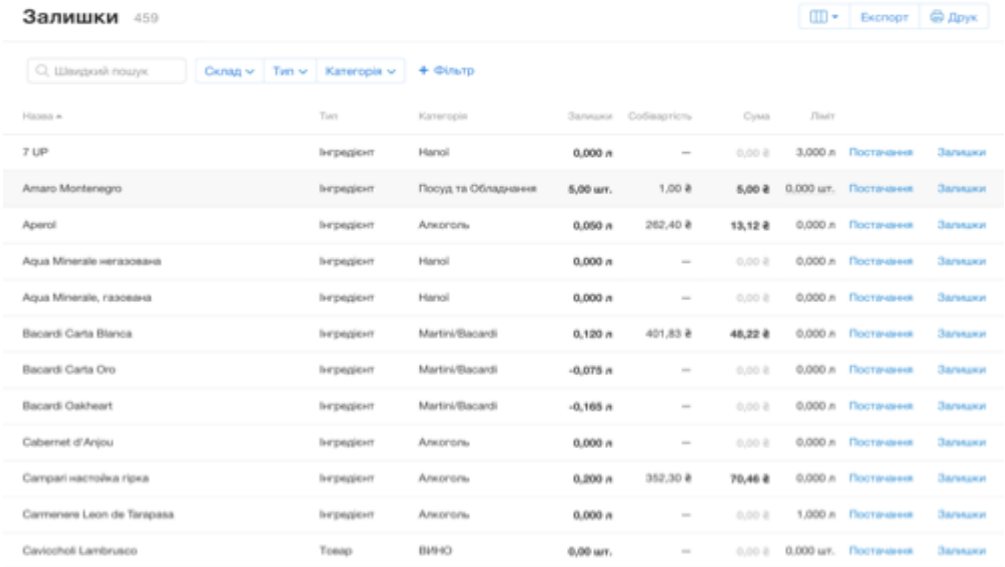
Системи лояльності й акції



Створення акцій: від простих варіантів, наприклад 1+1=3, бізнес-ланчі, «щасливі години», і до складніших, як-от знижка на конкретний товар у разі придбання кількох різних позицій.

Є два типи систем лояльності: накопичення знижок і накопичення бонусів. Коли заводять карти постійних клієнтів, то це мотивує гостей витрачати більше, даючи їм змогу оплатити частину чека бонусами чи зменшити загальну суму завдяки постійній знижці.

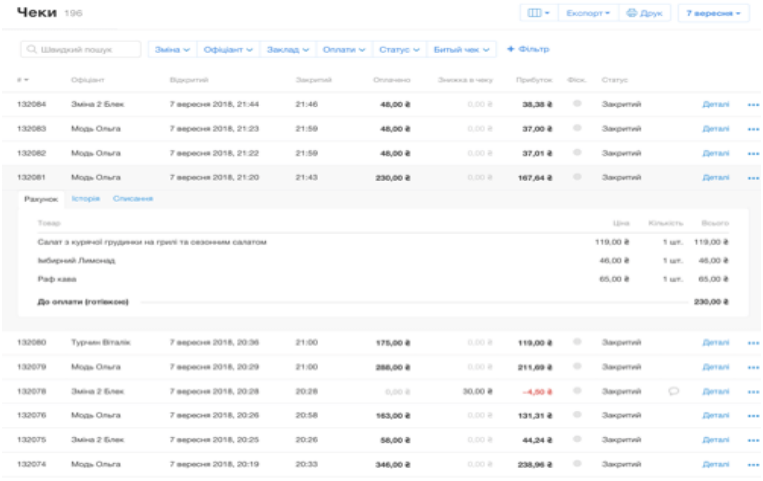
Фінансовий і складський облік



Автоматизація закупівель продуктів на склад

Можна спростити життя закупникові й постачальникові: оформлення поставок кількома кліками й планування закупівель у самій системі чи імпорт поставок з бухгалтерської програми 1С.

Історія дій з кожним чеком



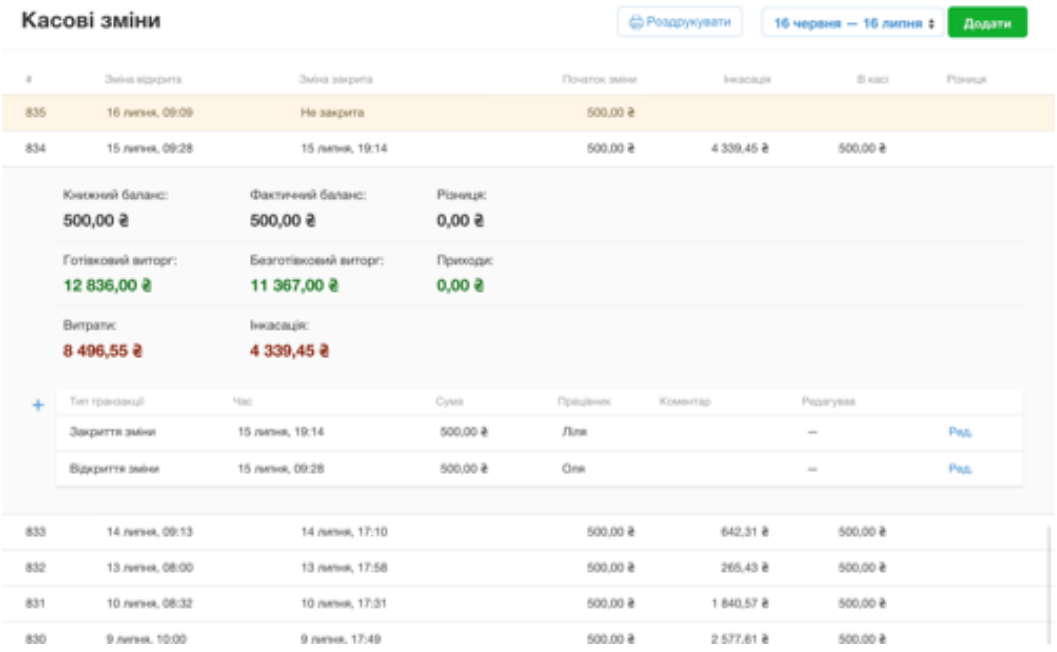
Скасування, застосування акцій, спосіб оплати, час відкриття і закриття чека – усе має бути перед очима. Якщо власник захочете перевірити своїх працівників, досить буде просто переглянути історію чеків.

Докладні онлайнові звіти щодо виторгу в будь-який час

Можна коли завгодно подивитися, хто у кафе чи ресторані скільки товарів продав. У Poster для цього треба зайти у свій акаунт з бравзера ноутбука або

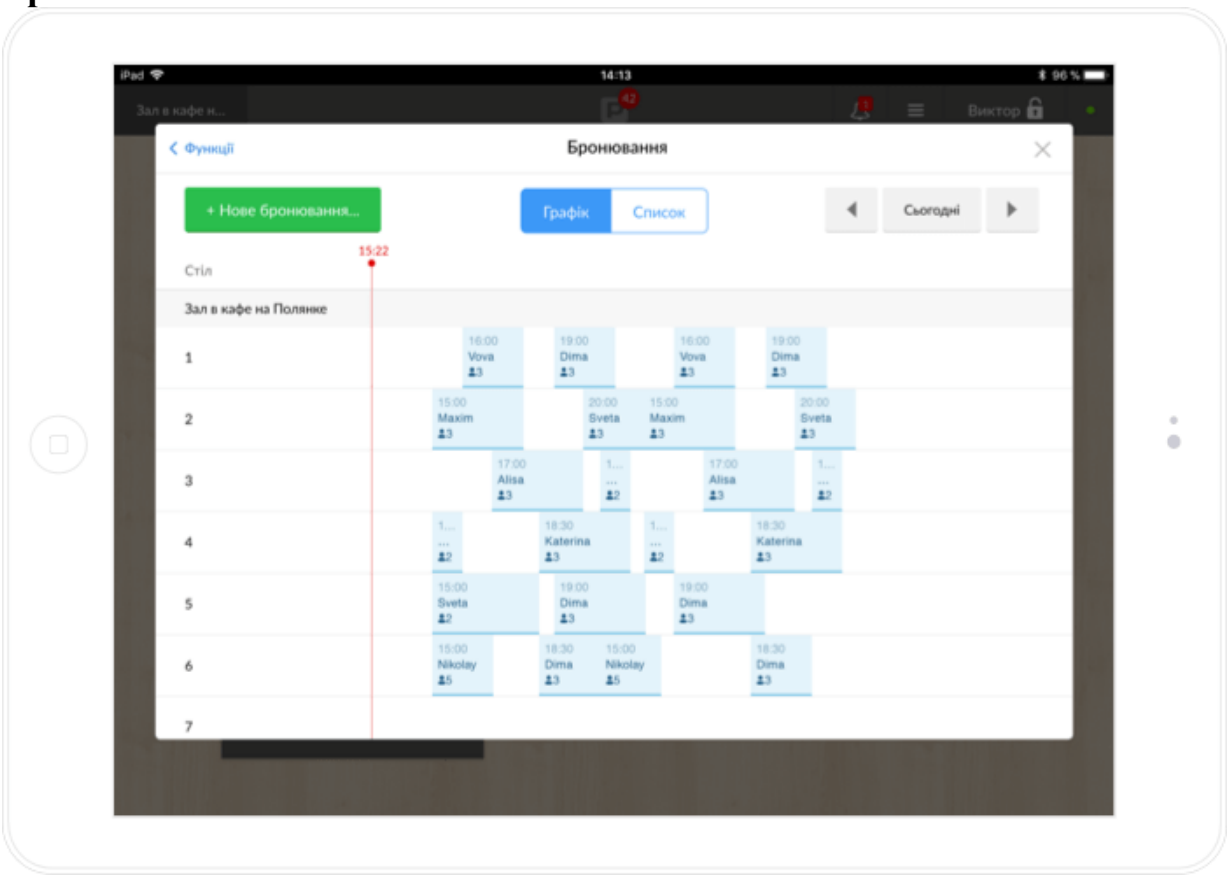
через застосунок Poster Boss у смартфоні. Усі фінансові звіти доступні в реальному часі.

Докладна статистика касових операцій



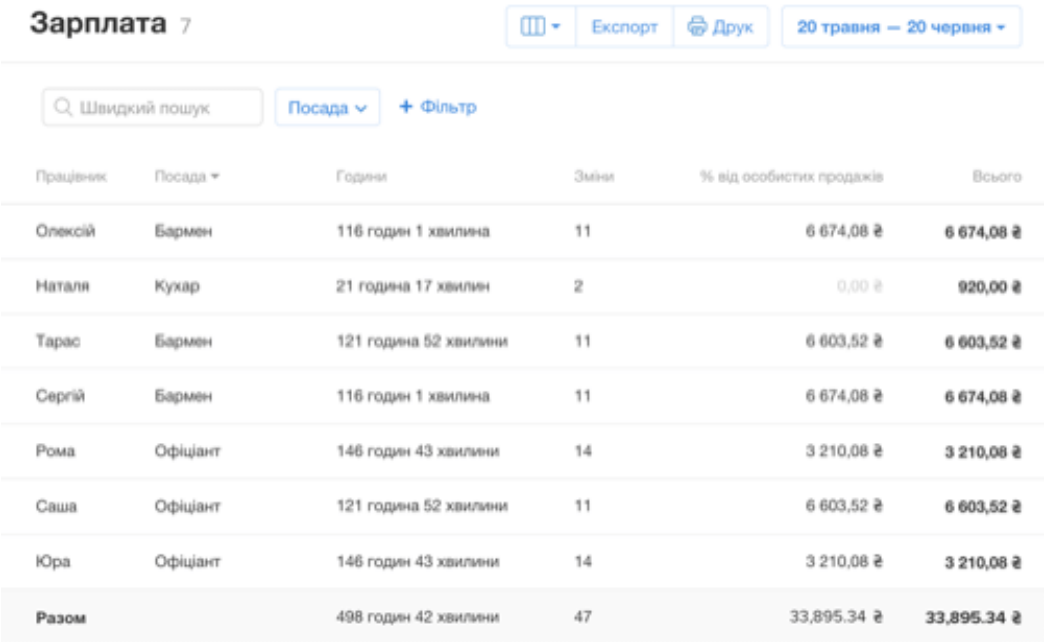
Закриття і відкриття касових змін, інкасація та інші дії з касою відображаються в адмінпанелі, щоб можна будь-якої миті перевірити роботу свого персоналу.

Бронювання столиків



Це зручно для клієнта і зменшує навантаження на адміністратора. Останньому треба лише перетелефонувати гостеві у вільний час, щоб підтвердити бронювання, а не заповнювати дані вручну.

Розрахунок заробітної плати



Зарплата 7

Експорт | Друк | 20 травня — 20 червня

Швидкий пошук | Посада | + Фільтр

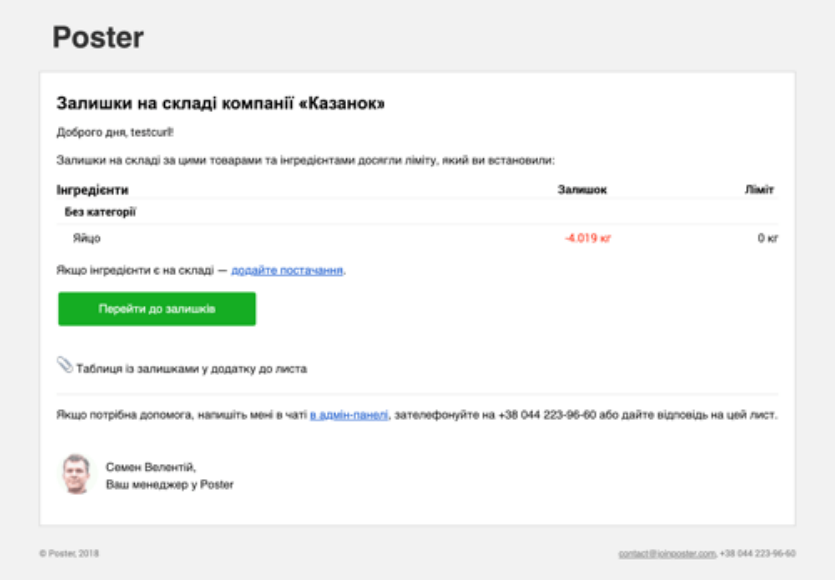
Працівник	Посада	Години	Зміни	% від особистих продажів	Всього
Олексій	Бармен	116 годин 1 хвилина	11	6 674,08 ₴	6 674,08 ₴
Наталя	Кухар	21 година 17 хвилин	2	0,00 ₴	920,00 ₴
Тарас	Бармен	121 година 52 хвилини	11	6 603,52 ₴	6 603,52 ₴
Сергій	Бармен	116 годин 1 хвилина	11	6 674,08 ₴	6 674,08 ₴
Рома	Офіціант	146 годин 43 хвилини	14	3 210,08 ₴	3 210,08 ₴
Саша	Офіціант	121 година 52 хвилини	11	6 603,52 ₴	6 603,52 ₴
Юра	Офіціант	146 годин 43 хвилини	14	3 210,08 ₴	3 210,08 ₴
Разом		498 годин 42 хвилини	47	33,895.34 ₴	33,895.34 ₴

Значно зручніше вести облік робочого часу і розрахунок заробітної плати там само, де й весь інший фінансовий облік, щоб бачити реальну картину прибутків і витрат.

Заготовлення напівфабрикатів, різні види фасування

Щоб контролювати весь технологічний процес у кафе чи ресторані, треба максимально завантажити систему автоматизації і дати їй усю доступну інформацію, включно з розрахунками техкарт, розмірами порцій, виходу тощо.

Нагадування щодо закупок



Poster

Залишки на складі компанії «Казанок»

Доброго дня, testcurl!

Залишки на складі за цими товарами та інгредієнтами досягли ліміту, який ви встановили:

Інгредієнти	Залишок	Ліміт
Без категорії		
Яйцо	-4.019 кг	0 кг

Якщо інгредієнти є на складі — додайте постачання.

Перейти до залишків

Таблиця із залишками у додатку до листа

Якщо потрібна допомога, напишіть мені в чаті в адмін-панелі, зателефонуйте на +38 044 223-96-60 або дайте відповідь на цей лист.

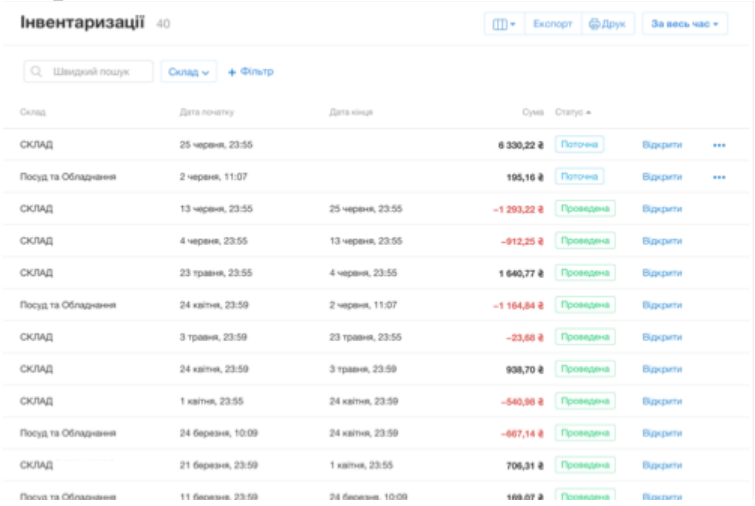
Семен Валентій,
Ваш менеджер у Poster

© Poster, 2018

contact@joinposter.com, +38 044 223-96-60

Корисна і потрібна функція, звичайно, якщо у системі автоматизації є складський облік. Налаштувавши нагадування про критичні залишки продуктів на складі, яке приходитиме поштою чи смс-повідомленням, ніколи не забудеться оформити нове постачання, тож на кухні робота не зупинятиметься.

Швидка інвентаризація

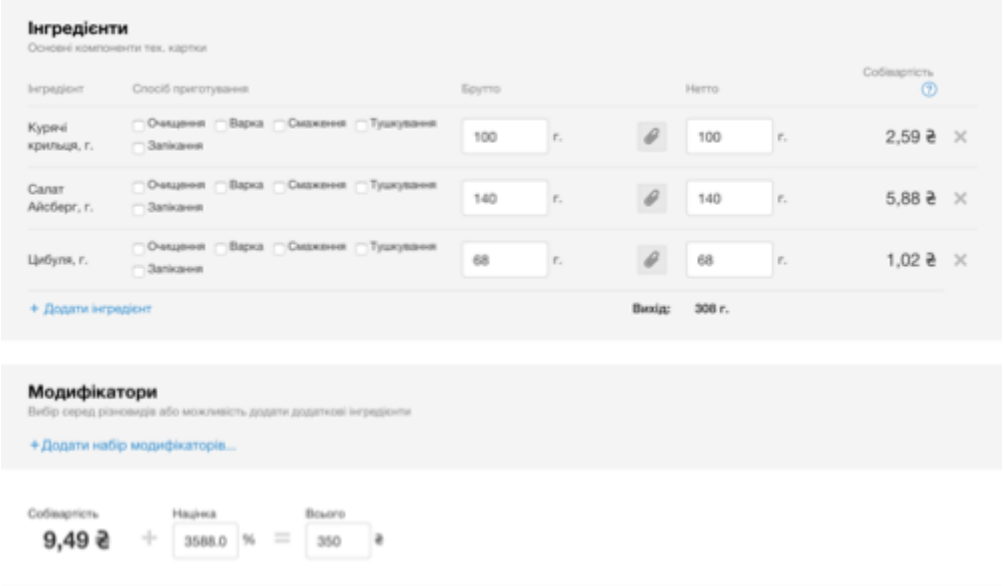


Обов’язкова функція для профілактики розкрадань у закладі. Якщо проводити всі поставки завжди через систему обліку, то інвентаризацію треба проводити там само. Треба порівняти фактичний залишок кухні чи бару з книжковим, який покаже система автоматизації ресторану.

Миттєва інвентаризація складу

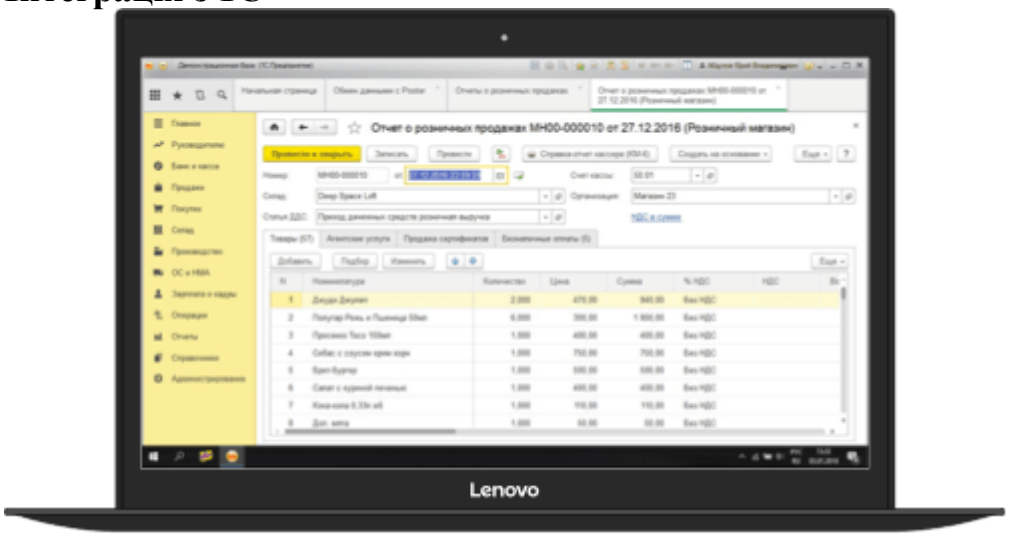
Швидка інвентаризація вибіркових позицій, наприклад коли треба зрозуміти причину недостачі напоїв у барі чи якоїсь конкретної групи продуктів на кухні.

Створення персональних технологічних карт



Для кожної позиції меню можна створити окрему техкарту, де буде повністю розписана рецептура страви. І коли цю страву готуватимуть, усі інгредієнти будуть автоматично списані зі складу. Також, якщо встановлено екран на кухні, кухар може подивитися складники страви.

Інтеграція з 1С



Завантаження приймальних накладних, вивантаження/завантаження бази продуктів, товарів і багато іншого. Якщо бухгалтер працює в 1С, буде важко обійтися без коректної інтеграції 1С з системою обліку.

Література

Башинська І.М. Використання автоматизованих систем управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий журнал Економіка. Фінанси. Право.* Київ. №2/3. 2018. С. 18-20.

Влащенко Н.М. Інноваційні технології у готельному господарстві: навч. посіб. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2023. 150 с.

Джинджоян В.В., Тесленко Т.В., Горб К.М. Інноваційні технології в туризмі та гостинності: навчальний посібник. Київ: Видавництво «Каравела», 2022. 340 с.

Леміш К.М. Удосконалення управління готельним підприємством на основі інформаційних технологій. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Вип. 2. 2014. С. 592-595.

Лепкий М.І., Матвійчук Л.Ю., Дащук Ю.Є., Сидорук С.В. Інноваційні технології в підвищенні кваліфікації персоналу сфери обслуговування. *Туризм та креативні індустрії: сучасні виклики: збірник наукових праць Міжн. наук.-практ. конференції, 15-16 квітня 2021 р.* Дніпро: Біда К.О., 2021. С. 48-51.

Лепкий М.І., Подоляк В.М., Кошелюк В.А. (2020) Апаратне і програмне забезпечення створення та використання 3D-турів. *Науковий журнал "Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво.* Луцьк, 2020. Випуск № 39. С.50-54.

Лупашко А. (2022) У якій ситуації опинився готельний бізнес під час війни. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/28/691984/

Матвійчук Л.Ю., Барський Ю.М., Лепкий М.І. Роль інформаційних технологій в розвитку індустрії гостинності в умовах пандемії. XX-том міжнародного наукового семінару «Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті, подоланні наслідків чорнобильської катастрофи та COVID-19» (5-7 липня 2021 р., Світязь).

Матвійчук Л.Ю., Лепкий М.І. Інформаційне забезпечення розвитку туристичної індустрії. Збірник тез оповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку науки і освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів» МДУ, 16-17 травня 2019 року С.542-544.

Мазур В.С. (2015) Індустрія гостинності – ефективний інструмент розвитку туристичного бізнесу. *Журнал європейської економіки.* Тернопільський національний економічний університет. Т. 14 (№ 3). С. 273-286.

Рибальченко Н.П., Намлієва Н.В., Гарбар Г.А. Розвиток сучасних технологій індустрії гостинності в умовах цифровізації економіки. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2022. № 2. URL.: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/32.pdf

Терещук Н.В. Інноваційні технології в індустрії гостинності. Випуск 69. 2022. С. 155-162.

Швачич Г.Г., Толстой В.В., Петречук Л.М., Іващенко Ю.С. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології: Навчальний посібник. Дніпро: НМетАУ, 2017. 230 с.

Yazina, V. (2015) Internet-marketing applying in restaurant business. Bulletin of Donbas State Engineering Academy, 2015. 1(34). 225 c.

Rostovtsev S. S. (2017) Digital Marketing Tools for Restaurant Business. Вісник Харківської державної академії культури. Серія: Соціальні комунікації, (51). С. 179-186.

РОЗДІЛ 6

ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ПЕРЕШКОД В СФЕРІ ТУРИЗМІ ТА ГОСТИННОСТІ У СУЧАСНИЙ ПЕРІОД

Останніми роками туризм та сфера гостинності є тими галузями, що найбільш динамічно розвиваються у світі. У цьому контексті природа та особливості розвитку туризму та гостинності, туристичної діяльності та туристичних послуг привертають увагу дослідників.

Комунікація є універсальним і невід'ємним компонентом туризму та гостинності. Від її розвитку значною мірою залежить якість туризму та ефективність туристичної діяльності (послуг). Розвиток інформаційних технологій (ІТ) змінює методи і характер комунікації в сучасному світі. Це має безпосередній вплив на туристичний сектор, що призводить, зокрема, до трансформації механізмів здійснення туристичної діяльності. У цьому контексті виникає наукова і практична необхідність дослідження сутності, видів і методів розвитку комунікації в туризмі. Важливість цього завдання зросла в останні роки у зв'язку зі стрімким розвитком міжнародного туризму.

Туристичний сектор повністю базується на людських відносинах. Фахівці сфери туризму та гостинності у своїй професійній діяльності спілкуються з керівництвом, спілкуються з колегами, консультуються з експертами, ведуть переговори з партнерами та обслуговують клієнтів. Те, наскільки добре вони виконують ці завдання, залежить ефективність їхньої роботи, успіх підприємства в цілому та їхній власний матеріальний добробут і емоційне задоволення.

Необхідною умовою ефективної роботи підприємств сфери гостинності є створення потужної системи каналів онлайн-комунікації, комплексне використання яких створює синергетичний ефект і дозволяє усім учасникам сфери гостинності ефективно спілкуватися зі своїми користувачами та просувати свої продукти і послуги.

Веб-сайт – це основний канал комунікації, який виступає як присутність закладів сфери гостинності в Інтернеті та об'єднує в собі різні функції. Основними з них є:

- інформаційна – надання інформації про діяльність закладів туризму та гостинності;
- сервісна – надання послуг;
- маркетингова – просування послуг та дослідження потреб існуючих і потенційних клієнтів;
- комунікаційна – підтримання зв'язків з партнерами та цільовими аудиторіями.

Рис. 6.1. Основні функції веб-сайту, як основного каналу комунікації

При цьому комунікаційна функція веб-сайту охоплює різні напрямки, зокрема:

- збір інформації – онлайн-опитування, анкетування, гостьові книги тощо;
- онлайн-консультування – надання інформаційної підтримки користувачам шляхом створення вбудованого в сайт чату та розділу з відповідями на найпоширеніші запитання;
- створення онлайн-спільнот. Це передбачає активну участь клієнтів для формування лояльності, відчуття спільності та приналежності до спільноти.

Веб-сайти займають ключову позицію в системі каналів комунікації, виступаючи і як самостійний канал комунікації, і як інструмент навігації з посиланнями на інші ресурси.

Електронна пошта (e-mail) – є основним каналом персоналізованої комунікації між менеджерами сфери туризму та гостинності і відвідувачем.

Електронна пошта забезпечує комунікацію «один до одного», що дозволяє відвідувачам спілкуватися з менеджерами, або «один до багатьох», у випадку здійснення поштової розсилки закладом гостинності власним клієнтам. Цей канал комунікації зазвичай відображається на сайті закладу гостинності у вигляді адреси електронної пошти або форми зворотного зв’язку (повідомлення надсилаються з сайту закладу гостинності), за допомогою якої відвідувачі можуть надсилати повідомлення зі своєї поштової скриньки. У системі каналів комунікації електронна пошта пов’язана з іншими елементами шляхом розміщення посилань на інші ресурси в самому повідомленні або шляхом розміщення адреси електронної пошти в одному з каналів комунікації.

Система обміну миттєвими повідомленнями – канал обміну даними за допомогою комп’ютерів та інших пристроїв через Інтернет. Відмінність цього каналу зв’язку від електронної пошти полягає в тому, що обмін даними

відбувається в режимі реального часу. Для використання цього виду зв'язку необхідна клієнтська програма (інтернет-месенджер). Система складається з наступних компонентів:

1) Ідентифікація користувача – зазвичай номер або спеціальне ім'я користувача (логін);

2) Ідентифікація статусу користувача – дозволяє відстежувати, чи підключений співрозмовник до мережі в даний момент

3) Список контактів – користувачі можуть створювати власні списки контактів і сортувати їх за певними критеріями;

4) Архівування – повідомлення зберігаються в «журналі повідомлень» та розміщуються на сервері;

5) Персоналізація користувачів – персональні дані можуть бути введені в анкету, яку потім можуть переглянути інші користувачі. Миттєві повідомлення на сайтах туристичних підприємств та готелів можуть бути реалізовані у вигляді онлайн-чатів, які не потребують встановлення додаткового програмного забезпечення і в основному використовуються для надання порад щодо туристичних та готельних послуг.

Соціальні мережі – це «зовнішні» онлайн-сервіси, які є потужними каналами комунікації та інструментами маркетингових досліджень для готелів. Оскільки користувачі добровільно розміщують інформацію про себе, свої думки та інтереси, постачальники послуг можуть чітко визначити, які користувачі зацікавлені в їхній інформації, і націлити рекламу на конкретних суб'єктів. Цей тип реклами називається таргетованою рекламою. Крім того, створюючи власні профілі та групи в соціальних мережах, заклади туризму та гостинності мають можливість взаємодіяти з існуючими та потенційними користувачами і створювати власні онлайн-спільноти, таким чином постійно підтримуючи лояльність користувачів. Соціальні мережі є ефективним каналом комунікації, оскільки створюють найбільш близьке до цільової аудиторії онлайн-середовище. Вони можуть інтегрувати будь-які типи повідомлень (текст, відео, зображення), які легко запозичуються з інших джерел (веб-сайтів, блогів, хостингів тощо) і дозволяють швидко поширювати інформацію серед широкої аудиторії.

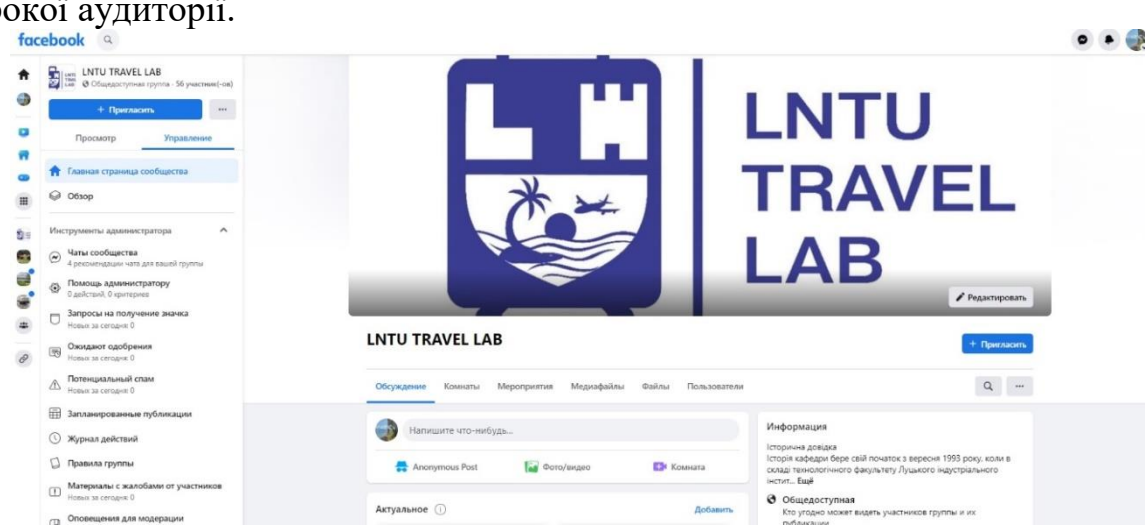


Рис. 6.2. Інтерфейс соціальної мережі туристичної лабораторії.

Блог – це веб-сайт або сторінка з регулярно оновлюваним текстом, зображеннями та мультимедіа. Зазвичай блоги ведуться однією людиною на певну тему. Відмінною рисою блогів є їх відкритість і можливість залучення сторонніх читачів, які можуть вести публічну дискусію з автором. Діяльність блогу повинна відображатися на сайті туристичного агентства, у відповідних групах в соціальних мережах та інших тематичних ресурсах, а контент повинен бути унікальним і цікавим для користувачів. Відеохостинги – це онлайн-ресурси, на які можна завантажувати і переглядати відео, наприклад, у браузері за допомогою спеціального плеєра. Більшість таких сервісів генерують контент з матеріалів, надісланих користувачами. Створюючи презентації або рекламні відеоролики, готелі можуть зберігати їх на цих онлайн-ресурсах як своєрідне сховище і публікувати на своїх веб-сайтах, у соціальних мережах або блогах.

Мобільні додатки – це програмне забезпечення, призначене для роботи на мобільних пристроях, таких як смартфони та планшети. Такі додатки створюються за допомогою мов програмування для кожної конкретної платформи: Android, IOS, Windows та ін. Структура та зміст мобільного додатку здебільшого копіює зміст основного веб-сайту закладу гостинності чи туристичного агентства. Посилання на завантаження мобільного додатку зазвичай розміщують на офіційному сайті закладу гостинності чи туристичного агентства. Водночас, розробка та технічна підтримка цього програмного забезпечення потребує залучення IT-спеціалістів, і заклади гостинності повинні передбачити такі фінансові витрати.

Важливу роль у просуванні послуг та забезпеченні великого потоку відвідувачів до закладів гостинності відіграють сторонні онлайн-ресурси, такі як системи онлайн-бронювання житла (Booking.com) та сайти, що надають інформацію про доступні об’єкти розміщення (TripAdvisor).

Тому слід розуміти, що спосіб пошуку інформації про діяльність засобу розміщення через онлайн-ресурси та задоволення своїх потреб буде різним для кожного окремого користувача і залежатиме від його особистого досвіду та початкових умов. Зокрема, користувачі можуть проходити через ланцюжок різних каналів комунікації, таких як «пошукова система – система онлайн-бронювання – веб-сайт» або «соціальна мережа – блог – веб-сайт». У будь-якому випадку, заклади гостинності повинні забезпечити функціонування різних каналів комунікації та, за необхідності, наповнити їх контентом, який заохочує відвідувачів користуватися послугами закладу розміщення.

Ділова комунікація в туризмі та гостинності насамперед пов’язана з такими типами взаємодії:

- *комунікації зі споживачами* – до, під час і після надання послуги;
- *комунікації з діловими партнерами* – ділові зустрічі, переговори, презентації тощо;
- *організаційні комунікації* – між працівниками однієї організації.

Враховуючи міжнародний характер туристичного ринку та його постійний динамічний розвиток, появу нових тенденцій у світі, а отже, і особливостей

туристичного ринку виникає потреба у вивченні та поєднанні міжнародного досвіду, адже, робота в туристичній сфері пов'язана з міжкультурною комунікацією. Міжкультурна комунікація може відбуватися у формі ділових зустрічей з іноземними туристами, ділових зустрічей з постачальниками послуг (іноземними готелями та ресторанами), презентацій в ресторанах, просування туристичних продуктів на міжнародному рівні, реклами та презентації туристичного продукту на міжнародному рівні та просування і реалізації запропонованих пакетів послуг.

Комунікація – це інформаційний процес, що полягає насамперед у передачі соціального знання, яке фіксується в знаках і означає, що люди розуміють один одного. Комунікація – це особлива форма культурного спілкування, що відбувається за допомогою знаків, мови та символів. Таким чином, комунікація може стосуватися процесу обміну інформацією між людьми і машинами.

Цілі комунікації:

- ✓ організація обміну інформацією між суб'єктом і об'єктом;
- ✓ створення процесу емоційного та інтелектуального обміну щодо змісту управлінської інформації;
- ✓ створення процесу емоційного та інтелектуального обміну щодо змісту управлінської інформації
- ✓ побудова взаємовідносин всередині організації;
- ✓ організація спільної роботи в команді для виконання поставлених завдань.

Комунікативні навички проявляються на різних рівнях. Наприклад, людину легко впізнати, але надмірна товариськість може дратувати і втомлювати. Такі люди часто намагаються бути центром спілкування, погано розуміють позицію іншої людини і не враховують її точку зору в ситуаціях прийняття рішень. Цей рівень описується як гіперкомунікабельний. Є також ті, хто спілкується дуже мало, вони не вміють підтримувати комунікацію або організовувати зворотній зв'язок зі співрозмовниками. У їхній присутності розмови часто губляться, а партнер по спілкуванню відчуває внутрішній дискомфорт і незадоволеність результатом комунікації. Цей рівень називають гіпокомунікативним. Зрозуміло, що ні гіпер-, ні гіпокомунікативне спілкування не відповідає комунікативним потребам менеджерів сфери гостинності.

Комунікація відіграє важливу роль у туризмі, особливо в міжнародному контексті. Це стосується як туризму як економічної (підприємницької) діяльності з надання послуг, так і туризму як подорожі. Ефективні системи та якісна комунікація є передумовами сталого розвитку туризму, підвищення туристичних стандартів та успіху туристичного бізнесу.

Комунікацію в туризмі можна розуміти широко і багатогранно як зв'язок, взаємодію, спілкування між різними суб'єктами, передачу інформації (повідомлення), обмін інформацією як процес, а в прикладному плані - як спосіб передачі знань (досвіду). Комунікація є складовою будь-якої виробничої діяльності і повинна бути частиною економічного аналізу.

У специфічному сенсі туризм – це комунікаційний процес, в якому спілкування відбувається між туристичним агентом і мандрівником або між

мандрівниками. Відповідно, можна розглядати різні системи комунікації, наприклад, між туристичними агентами та клієнтами, між туристичними агентами та між мандрівниками.

Комунікаційні дослідження вважаються вирішальним явищем у розвитку сучасного туризму, де обмін інформацією є основним інструментом (фактором). Туристична комунікація має міждисциплінарний характер. Основою їх досліджень є сучасна теорія комунікації. Комунікацію в туризмі та туристичні комунікаційні дослідження можна аналізувати на макро- та мікрорівнях, використовуючи відповідні розділи та моделі теорії комунікації.

Рамки економічної теорії, як видається, не забезпечують адекватної основи для комунікаційних досліджень. У дослідженнях туристичних комунікацій можна частково використовувати теорію бізнесу щодо інформаційних і трансакційних витрат, теорію контрактів, мікроекономіку щодо інформаційної асиметрії, теорію соціального капіталу, теорію організаційного менеджменту та положення маркетингу. Сучасна економічна теорія враховує обмеженість вивчення комунікаційних факторів і водночас їхню зростаючу важливість. Тому важливим завданням є розробка теоретико-методологічної бази для дослідження комунікації в економіці.

Комунікація в діяльності туристичних агентств є різновидом економічної комунікації і може бути розділена на дві сфери: зовнішнє середовище та внутрішнє. Зовнішня комунікація для турагентів включає в себе:

1) потенційні та існуючі клієнти (маркетингова комунікація);
2) партнери (переважно туроператори) (ділова комунікація);
3) регуляторні органи (звітна комунікація).

Перші два типи є специфічними для туристичного сектору, є предметом компетентнісного підходу і можуть бути змодельовані. Маркетингова комунікація передбачає дослідження і створення інформаційних каналів та взаємодію з клієнтами, є частиною туристичної компетенції і передбачає неформальні контакти. Характерною особливістю туристичних агентств є те, що їхня комунікація з клієнтами виходить за рамки простого надання споживчої інформації. Відбувається великий обсяг рекомендаційної роботи, що вимагає спеціальної підготовки та розвитку комунікаційної культури. Комунікація з клієнтами має як індивідуальний (персональний), так і масовий (публічний) характер.

Ділова комунікація передбачає встановлення партнерських відносин і комерційного співробітництва в рамках договірних відносин. Загалом, туристичні агенції здійснюють широкий спектр комунікаційної діяльності в різних сферах, включаючи, наприклад, забезпечення ринкового обміну між клієнтами та туроператорами і приймаючими громадами. Це спеціалізована комунікаційна функція туристичних агентств. Комунікацію туристичних агентств у зовнішньому середовищі також слід розглядати в рамках туристичних кластерів, які, по суті, включають систему однорангової ділової комунікації, що забезпечує функціональний зв’язок. Інтернаціоналізація туристичних кластерів тягне за собою міжнародну комунікацію. У цьому випадку комунікація є основою для формування транснаціональних ланцюгів.

Туристичні агенції потребують найбільш ефективної системи всіх перерахованих вище видів комунікації у зовнішньому середовищі, чого можна досягти шляхом підвищення стандартів якості комунікації.

Усередині туристичної фірми комунікація є невід'ємною частиною і функцією системи управління і є фундаментом, на якому будується організація і управління. Підвищення ефективності комунікації є одним з головних завдань менеджменту. Комунікація нерозривно пов'язана не тільки з управлінням в цілому, але й з такими важливими елементами, як розвиток і реалізація людського потенціалу, створення і використання капіталу знань, мотивація і підтримка персоналу. В організаціях комунікація є частиною всіх видів діяльності і переплітається з горизонтальним і вертикальним розподілом праці. В результаті в структурі управління виникає комунікаційна система, яка охоплює формальні та неформальні взаємодії всередині компанії. Характеристики внутрішньої комунікації визначаються структурою туристичної агенції, зокрема мережевою. Як наслідок, комунікаційна мережева модель переважно передбачає комунікацію між окремими особами.

З іншого боку, слід розрізняти комунікацію, коли мандрівник координує плани подорожі з туристичною агенцією, та взаємодію з іншими мандрівниками. Спілкування між подорожуючими необхідно враховувати як під час, так і поза межами конкретної подорожі. Використання сучасних інформаційних технологій разом з появою туристичних мереж створило необхідні умови для налагодження комунікації між туристами, які відокремлені один від одного в часі. В результаті формуються стійкі соціальні зв'язки, а особистий і масштабний інформаційний обмін стає безперервним, поширюючи необхідну інформацію та вигоди. Цей соціальний капітал використовується туристами для реалізації власних інтересів. Інтенсивність мережевого спілкування між туристами залежить від культурних факторів (наприклад, взаємодії туристів з різних країн) та якості мережі. Ця якість в основному забезпечується сучасними інформаційними технологіями. Туристичні мережі створюють різні ефекти, такі як освіта, мобілізація, координація та культурний обмін. Оскільки сучасний туризм, особливо міжнародний, є формою мобільності, значення туристичних мереж багаторазово зростає. З точки зору туриста, комунікацію можна розглядати на індивідуальному та груповому рівнях, і для кожного з них створюється відповідна комунікаційна модель.

Основні фактори розвитку комунікації в системах «турагент-турист» і «турист-турист» можна поділити на такі групи:

1) культурні (мовне середовище, організаційна культура);
2) соціальні (вікові групи, рівень освіти);
3) інституційні (формально встановлені правила і неформальні традиції);
4) інфраструктурні (спеціальні інформаційні системи).

Характер і канали комунікації в туризмі значною мірою залежать від виду і мети туризму, що, в свою чергу, визначає зміст інформації, яка передається. Прикладами можуть бути активний відпочинок, оздоровлення, освіта, паломництво та пригодницький туризм. Для туристичної агенції комунікація

визначається маркетинговою політикою; для туриста вона важлива для оптимізації реалізації його цілей.

Рис. 6.3. Основні фактори розвитку комунікації в туризмі та гостинності

Ще однією сферою, де комунікація має фундаментальне значення, є туристична освіта. Комунікація є частиною фундаменту освітнього процесу і тому є педагогічною проблемою з точки зору передачі знань. Освітня комунікація в галузі туризму набуває специфіки на основі змісту курсу, який включає історичні та культурні знання, специфічні компетенції та багатомовну освіту.

Важливість комунікації в туристичному процесі створює необхідність відповідних інновацій у діяльності туристичних агентств, туроператорів, готелів і ресторанів, транспортних компаній тощо. Це, насамперед, організаційні та маркетингові інновації. Водночас частина з них пов’язана з новими видами використання ІТ, тобто інформаційними інноваціями, які практично не враховуються в сучасній науці. Такі інновації можуть бути пов’язані з розробкою веб-сайтів, баз даних, пошукових систем і механізмів комунікації через Інтернет і телефонію як канали передачі інформації. Інновації з точки зору комунікації в туризмі пов’язані зі збільшенням туристичної активності, поширенням нових практик і розвитком туристичної інфраструктури, в тому числі інформаційних інструментів. Комунікація є не тільки складовою туризму як процесу, а й туристичного продукту, що гарантує реалізацію всіх його складових.

Основними напрямками інноваційного розвитку у сфері комунікацій в туризмі та гостинності є:

1) підтримка спеціалізованих досліджень і розробок та реалізація великих інноваційних проектів у сфері ІТ;

2) створення спеціалізованої інформаційної інфраструктури;

3) розвиток туристичного сектору та суміжних галузей, спеціалізованих індустріальних мереж і порталів різного рівня;

4) підвищення якості підготовки людей, які працюють у туристичному секторі;

5) підтримка зворотного зв'язку туристичних підприємств зі споживачами та органами влади, спрямованого на підвищення якості туристичних послуг;

6) посилення культури масової комунікації в туристичному секторі та соціалізація туристичних продуктів;

7) розробка нових технологій.

Це тісно пов'язано з процесом соціалізації та задоволенням приватних і суспільних потреб, пов'язаних з туризмом. Розвиток комунікації в туризмі слід розглядати як самостійний напрям державної політики в туристичній сфері і включати в завдання підвищення конкурентоспроможності туристичного сектору та підвищення рівня туристичної діяльності. Розвиток комунікацій часто пристосовується до вирішення інших завдань туристичної політики, але в сучасних умовах активізації використання інформаційних технологій його можна розглядати як самостійну сферу державної діяльності. З точки зору державного управління розвиток комунікацій пов'язаний зі створенням ефективної структури державної влади в галузі. Основним завданням держави є розвиток комунікаційних інститутів та інфраструктури в туристичній галузі, включаючи основи ІТ. Крім того, слід запровадити національні стандарти туристичної інформації, підкріплені вимогами до якості комунікації.

У процесі міжособистісної взаємодії у сфері туризму та гостинності виникають різні перешкоди на шляху поширення інформації, встановлення та розвитку контактів і сприйняття партнерів по комунікації. Найважливішими з них є комунікаційні бар'єри, які виникають на міжособистісному рівні, такі як повідомлення відправника, обмін думками між відправником і одержувачем, вибір засобу комунікації (електронна пошта, комп'ютер, формальна мова тощо).

Під комунікативними перешкодами насамперед розуміють зовнішні чинники, які перешкоджають спілкуванню. Тема комунікативних бар'єрів є найбільш розробленою у вітчизняній психології, але термінологія не є точною: Як зазначає Є.В. Цуканова, відсутність інструменту категоризації можна пояснити існуванням двох різних трактувань поняття комунікативних бар'єрів термінологічного та концептуального. Термінологічні розбіжності виникають тоді, коли одне й те саме явище описується різними термінами. Стосовно теми комунікативних бар'єрів використовуються такі поняття, як комунікативний «блок», «дефект», «деформація», «збій», «розлад», «патологія», «порушення». Розбіжності в поняттях виникають тоді, коли одному й тому ж поняттю дається різне змістовне визначення.

Б.Д. Паригін класифікує соціально-психологічні відхилення на два типи:

1) Внутрішні особистісні бар'єри, які пов'язані з такими утвореннями, як норми, установки і цінності або з такими особистісними характеристиками, як ригідність, поступливість і слабкість;

2) зовнішні бар'єри: їхні причини лежать поза особистістю.

Якщо комунікацію загалом визначити як одну з функцій спілкування з властивістю передавати інформацію, то людська культура виробила особливу форму передачі соціально значущої інформації. Вона використовується для забезпечення взаємодії та взаєморозуміння і залежить від етикету. Етикет передає закодовані повідомлення про способи і прийоми спілкування, особливості вибору засобів комунікації та форм поведінки в стандартних ситуаціях спілкування. Знання особливостей системи символічного етикету багато в чому визначає якість спілкування і характеризує рівень культури спілкування.

Знання особливостей спілкування дозволяє майбутнім менеджерам успішно управляти комунікативним процесом з метою передачі інформації підлеглим, а також дізнаватися про їхні ділові інтереси, ставлення до своєї професії, майбутніх менеджерів тощо. Комунікаційні мережі, через які проходять інформаційні потоки, можна поділити на формальні та неформальні. Формальні мережі містять інформацію, яка чітко організована виробничим процесом. У неформальних мережах переважає інформація, що відображає симпатії та антипатії у професійному спілкуванні. Оскільки неформальні мережі можуть оптимізувати або спотворювати формальні мережі, дуже важливо стежити за тим, щоб серед підлеглих не виникало безпідставних чуток і спотворення думок.

Причини таких інцидентів часто криються в різному рівні розвитку комунікативних навичок менеджера сфери гостинності.

Комунікативні навички майбутніх менеджерів проявляються насамперед у їхній поведінці, в умінні відкрито поводитися на людях, а також у зовнішньому вигляді.

Перше враження про менеджера сфери гостинності, а іноді і ставлення до нього та його роботи значною мірою формується під впливом зовнішніх вражень. Спочатку люди мимоволі звертають увагу на вираз обличчя, фізичні дані та тон голосу людини.

Комунікативні якості людини формують соціально-психологічні характеристики, які характеризують її комунікабельність, тобто здатність встановлювати психологічний контакт з іншими людьми.

Основними комунікативними якостями для менеджерів сфери гостинності є прагнення до співпраці, прагнення до встановлення особистого контакту та вимогливість до себе. Всі перераховані вище комунікативні якості набуваються протягом усього життя.

Розвиток комунікативних навичок повинен відповідати цілям спільної діяльності, тобто взаєморозумінню, взаємному контакту та об'єднанню людей в одну команду.

Багато менеджерів сфери гостинності абсолютно ізольовані від функціонального рівня організації. З багатьох причин хороші новини з більшою ймовірністю передаються нагору, ніж інформація про помилки. Підлеглі не хочуть уваги і виглядають безпорадними при вирішенні складних проблем. Вони хочуть говорити своїм босам те, що ті хочуть почути. Тому часто справи у топ-менеджменті виглядають краще, ніж вони є насправді.

Топ-менеджери часто мають абсолютно нереалістичне уявлення про моральний дух працівників та їхні справжні погляди. Це відбувається тому, що майже всі працівники приємні, ввічливі та шанобливі в особистому спілкуванні з керівниками. Вони легко забувають, що така поведінка відображає лише статус посади, а не справжні почуття працівника до керівника чи організації. Згодом його або її можуть називати «ніким».

Існування статусних бар'єрів у спілкуванні має і позитивні сторони. Час менеджера захищений від людей, які можуть його змарнувати. За керівником залишається ініціатива у виборі комунікації. Менеджери мають свободу вибору експертів, але їхні рішення залежать як від довіри до людей та їхніх порад, так і від власного аналізу та рефлексії.

Комунікації можуть перешкоджати різні типи комунікативних бар'єрів. Це можуть бути соціально-політичні, технологічні, зумовлені особливими обставинами, суб'єктно-залежні, мовні та національні, професійні, освітні, вікові, гендерні та власне комунікативні (вербальні та невербальні). Подолання комунікативних бар'єрів можливе лише за умови створення відповідальними особами закладів сфери гостинності сприятливих умов для спілкування та формування психологічних компетенцій у тих, хто бере участь у комунікативній взаємодії.

Комунікаційні бар'єри (фр. barriere) – це психологічні перешкоди, які виникають у процесі отримання інформації.

Вони виникають на макро- та мікрорівнях. Макробар'єри пов'язані з середовищем, в якому відбуваються міжособистісні стосунки та комунікаційні процеси. Вони проявляються в інформаційному перевантаженні (велика кількість інформації недооцінює її зміст), у кількості комунікаторів (газети, телебачення, зустрічі, звіти) та у використанні інформації (приватні дані використовуються для впливу на інших, а доступ до обмеженої внутрішньої інформації розширює особисту владу).

Мікробар'єри виникають через інтелектуальні характеристики учасників комунікації, нерівність у знаннях про предмет розмови, відмінності у володінні понятійним апаратом у певних галузях знань, відсутність спільного розуміння ситуації спілкування, психологічні особливості партнерів, соціальні, політичні, професійні та релігійні причини в інтерпретації інформації та ситуацій взаємодії. Викликається соціальними, політичними, професійними та релігійними відмінностями.

Психологічні особливості партнера по комунікації проявляються, наприклад, у надмірній відвертості, інтелігентності, інтуїтивному сприйнятті світу та напористості.

Зміст і формальні характеристики повідомлення (логічні, фонетичні, стилістичні та семантичні) є причинами комунікативних бар'єрів. На цій основі ми розрізняємо семантичні, логічні, фонетичні, семантичні та стилістичні бар'єри спілкування.

Таблиця 6.1.

Види комунікативних перешкод

Назва перешкоди	**Характеристика**	**Причина виникнення**
Смилова	Нерозуміння між людьми, що виникає через те, що повідомлення має інший сенс для іншої людини, - це суб'єктивне значення, якого слово набуває в конкретному контексті, в конкретній ситуації спілкування. У різних ситуаціях слова можуть мати різне значення, яке завжди особистісне та індивідуальне.	незбігання смислів висловлювань, прохань, наказів та ін.; ігнорування поглядів, цінностей, системи особистісних смислів співрозмовника; відмінності у знаннях, інформаційному фонді співрозмовників та ін
Фонетична	Перешкоди, створені мовою тих, хто говорить	учасники комунікативного процесу розмовляють різними мовами і діалектами; співрозмовники мають суттєві дефекти мови та дикції; партнери по спілкуванню перекручують граматичну структуру висловлювань; невиразна мова, велика кількість слів-паразитів, мова-скоромовка або дуже голосна мова та ін.
Логічна	Неадекватне розуміння інформації, зумовлене специфікою мислення партнера по спілкуванню. Крім того, думки зумовлені різними потребами людини. Тому за кожною думкою стоїть мотив, що є яскравим прикладом мовленнєвиробництва.	неоднаковий вид мислення (наприклад, у одного абстрактно-логічне, в іншого — наочно-образне); використання операцій мислення (порівняння, аналіз, синтез, узагальнення, абстрагування) з різним ступенем глибини поки один заглиблюється в аналіз проблеми, інший, зібравши поверхову інформацію, вже має готову відповідь); превалювання форм мислення в інтелекті кожного з партнерів та ін.
Стилістична	Невідповідність між стилем мови комунікатора і ситуацією спілкування або між стилем мови	панібратська манера спілкування; використання стилю

	і поточним психологічним станом реципієнта.	спілкування, який може бути недоречним, занадто важким, не відповідати комунікативній ситуації і намірам партнера; використання стилю, який має примусові акценти (якщо комунікатор використовує мовні звороти “вам потрібно”, “ви зобов’язані”, “ти повинен” та подібні, у реципієнта виникає явний чи прихований спротив); неправильна організація повідомлення (повідомлення сприймається краще, якщо воно побудоване від уваги до інтересу; від інтересу до основних положень; від основних положень до заперечень і запитань; відповіді, висновки, резюмування); форма і зміст комунікації не відповідають одне одному (наприклад, запрошена на розмову людина змушена вислуховувати монолог. Це провокує не тільки незадоволення, а й нерозуміння інформації, оскільки негативні емоції заважають зосередитися і сприймати почуте); інформація передається науково-канцелярським стилем, який більш зрозумілий при читанні і утруднений при слуховому сприйнятті та ін
Семантична	Розбіжності в семантичній системі партнерів по спілкуванню - тезаурус, тобто лінгвістичний словник мови з повною семантичною інформацією	партнери користуються однаковими знаками (і словами) для означення різних речей; обмежений лексикон в одного зі співрозмовників; соціальні, культурні, психологічні, національні, релігійні, професійні, групові та інші відмінності; невідповідність між мовними засобами, що використовує комунікатор, і мовними ресурсами реципієнта; індивідуальні особливості реципієнта, передусім здатність оперувати мовою як засобом мислення та ін

Комунікативні перешкоди залежать від особистісних характеристик учасників комунікації, їхньої здатності втілювати свої думки у слова, вміння слухати та концентруватися. У цьому контексті бар'єри виникають через обмеженість уяви, словниковий запас відправника інформації, словниковий запас одержувача, здатність розуміти значення слів і обсяг запам'ятовування.

Комунікативні бар'єри, пов'язані з комунікативними характеристиками учасників взаємодії, мають соціальну або психологічну природу. Вони можуть бути наслідком особливих соціальних або психологічних відносин між партнерами (наприклад, антипатії, недовіри), тобто своєрідним «фільтром» довіри або недовіри. Фільтр характеризується тим, що абсолютно правдива інформація стає неприйнятною, а неправдива - прийнятною. Психологія вивчає, за яких умов певні інформаційні канали блокуються цим фільтром, а також набір інструментів (феномен зачарування), які допомагають сприймати інформацію та послаблюють дію фільтра.

Зачарування - це спеціально організований вербальний вплив під час передачі інформації, спрямований на підвищення якості сприйняття інформації шляхом впливу на емоційний стан і поведінку реципієнта.

Цей вид вербального впливу супроводжує інформацію з метою зменшення втрат при її сприйнятті реципієнтом та підвищення його довіри до інформації. Загіпнотизування є додатковим фоном, інформаційним підсилювачем, який частково допомагає подолати фільтр недовіри. Прикладом цього може слугувати музичний супровід повідомлень.

Комунікативні перешкоди за своєю психологічною природою виконують функцію захисту від небажаної інформації. Психологічні бар'єри, які реципієнти ставлять перед небажаною та небезпечною інформацією, можуть мати різний ступінь прозорості. Непрозорий бар'єр – це уникнення, намагання не спілкуватися з кимось або уникати когось. Уникнення небажаної інформації та її наслідків може бути як фізичним (уникнення виключає контакт з носієм такої інформації), так і психологічним (забування інформації або «занурення в себе» під час прослуховування).

Важливість комунікації на робочому місці не викликає сумнівів. З огляду на наступний факт, важливість спілкування на робочому місці неможливо переоцінити. У компаніях, в тому числі і в сфері гостинності, працюють люди з різних соціальних і професійних груп. Вони об'єднуються для досягнення одних і тих же цілей.

Важливо, що менеджери не усвідомлюють важливість комунікації на робочому місці, не чітко висловлюють свої ідеї, організаційні цілі, бачення і т.д. Нездатність керівників компаній, у тому числі у сфері гостинності, створити середовище, яке заохочує відкриту та чітку комунікацію, може мати негативний вплив на культуру на робочому місці та продуктивність працівників.

Важливість ефективної комунікації на робочому місці полягає в наступних аспектах:

- створює задоволеність роботою в компаніях, в тому числі туристичних та в готельно-ресторанному секторі. Чітке і легке спілкування між керівниками та підлеглими зменшують незадоволеність працівників. Мотивація працівників підвищується, якщо вони заохочуються ділитися своїми поглядами на робочі питання з керівниками і якщо створюється дружнє робоче середовище, де їхні думки належним чином беруться до уваги. Мотивуйте працівників і дайте їм відчути, що їх цінують в організації. Отже, ефективна комунікація на робочому місці створює прихильність та довіру і, зрештою призводить до задоволеності роботою;

- зменшення кількості конфліктів. Конфлікти на робочому місці можна вирішити за допомогою відкритого і чіткого спілкування та взаємного обговорення, сприяти особистому та професійному розвитку;

- підвищує продуктивність праці. Ефективна комунікація в бізнесі, в тому числі у сфері гостинності є найважливішим фактором успіху та невдач. Кожна організація має чітко визначені цілі, завдання та бачення. Якщо менеджери чітко висловлюють свої ідеї, їхні підлеглі точно знатимуть, чого хоче організація. Важливість комунікативних навичок полягає в покращенні результатів роботи та продуктивності на робочому місці.

- неформальне спілкування: відкрите спілкування між працівниками та керівництвом або між керівництвом та працівниками призводить до формування особистих та професійних відносин. Це дає можливість працівникам відчувати, що їх справді цінують і поважають. Вони з більшою ймовірністю зберігатимуть свою відданість організації. Це створює дружнє середовище і сприяє кращим робочим відносинам. Підвищує продуктивність.

- ресурси, доступні компанії, використовуються неналежним чином. Коли організація стикається з проблемами, кризами або конфліктами через непорозуміння між працівниками, в поточному робочому процесі виникають непотрібні затримки. Це має такі наслідки нераціональне використання ресурсів і зниження загальної продуктивності. Тому важливо забезпечити ефективне управління. Комунікаційне середовище має вирішальне значення для всіх підприємств, у тому числі й для підприємств сфери гостинності.

Бар’єри зовнішнього середовища є характерними для організації, в тому числі і підприємств індустрії гостинності, та її оточення. Прикладами середовищних перешкод є внутрішня конкуренція за увагу та час між учасниками комунікаційного процесу. Множинні та одночасні вимоги призводять до неправильного декодування повідомлень. Одержувач насправді не «слухає» повідомлення, тому що не приділяє уваги декодуванню повідомлення.

Слухання – це процес, який поєднує фізичні, емоційні та інтелектуальні зусилля в пошуку сенсу і розуміння. Йдеться про розуміння. Слухання є ефективним, коли одержувач розуміє повідомлення відправника в тому сенсі, який мав на увазі відправник.

Ще однією перешкодою є час. Брак часу заважає відправнику ретельно обдумати і відповідно структурувати повідомлення. Одержувач не може декодувати повідомлення і визначити його значення.

Інші зовнішні бар'єри включають філософію управління організацією, багаторівневу ієрархію, а також владні та статусні відносини між учасниками комунікаційного процесу. Філософія управління може сприяти або перешкоджати ефективній комунікації. Менеджери, які не зацікавлені в посиленні висхідних або поширенні низхідних внутрішньо-організаційної комунікації, створюють процедурні та організаційні перешкоди. Вся комунікація відбувається через ланцюжок команд. Відсутність турботи та уваги до працівників через вимогу до них дотримуватися субординації. Це вираження філософії управління, яка обмежує потік комунікації. Більше того, коли підлеглі стикаються з менеджерами, які поводяться таким чином, що вони не бажають спілкуватися з менеджерами в майбутньому, оскільки потік комунікації обмежений. Це означає наступне. Філософія менеджменту впливає не лише на комунікацію всередині організації, але й на комунікацію всередині та поза організацією.

Особисті бар'єри виникають через власні переконання та цінності. Вони виникають через переконання та цінності. Вони є результатом соціально-економічного походження людини і впливають на спосіб кодування та декодування повідомлень. Наприклад, деякі працівники можуть вважати, що недоречно висловлювати свої погляди, якщо їх про це не попросять.

Це може серйозно перешкоджати комунікації. Інші приймають всю інформацію, що надходить, як правдиву, не фільтруючи неправдиву інформацію. Інші надають інформацію для самореклами. Для особистої вигоди.

Останнім особистим бар'єром є брак емпатії, тобто нечутливість до емоційного стану відправника та отримувача. Емпатія – здатність поставити себе на місце іншої людини.

Визнання того, що існують середовищні та особистісні комунікативні перешкоди, є першим кроком до ефективної комунікації. Усвідомивши їх існування, можна свідомо мінімізувати їхній вплив. Однак для подолання цих бар'єрів необхідні позитивні дії.

Лонгест Б. Б., Ракіч Я. С. та Дарр К. пропонують кілька рекомендацій щодо подолання комунікаційних бар'єрів:

– екологічні бар'єри зменшуються, якщо учасники комунікативного процесу гарантують, що їхнім повідомленням приділяється увага та час;

– філософія управління має конструктивною;

– зменшення кількості рівнів між відправником і одержувачем зменшує можливості для викривлення змісту повідомлення;

– бар'єр влади та статусу можна усунути, свідомо підбираючи слова і символи для спрощення повідомлення;

– використання декількох комунікативних каналів для підкріплення складних повідомлень зменшує ймовірність непорозуміння.

Отже, комунікативні перешкоди у спілкуванні залежать від особистих характеристик учасників комунікації, їхньої здатності втілювати свої думки у слова, вміння слухати та концентрувати увагу. У цьому контексті існують також такі бар'єри, як мета спілкування, словниковий запас відправника та одержувача інформації, здатність одержувача розуміти значення слів і обсяг

запам’ятовування. Комунікативні бар’єри також можуть виникати через особливі соціальні та психологічні стосунки між партнерами. Завдяки своїй психологічній природі комунікативні бар’єри функціонують як механізм захисту від небажаної інформації.

Психологічні бар’єри, які ставлять реципієнта на шляху небажаної та небезпечної інформації, мають різний ступінь прозорості. Це непрозорий бар’єр, тобто бар’єр, який не намагається ні з ким комунікувати. Психологічне уникнення - це спроба забути інформацію. Іншими словами, комунікаційні бар’єри - це психологічні бар’єри, які перешкоджають належній передачі інформації між партнерами по комунікації. Коли виникають такі бар’єри, інформація може бути спотворена або змінена.

На практиці ефективність комунікації знижується, коли повідомлення є неточними, коли відбувається неправильний переклад або нечітка інтерпретація, коли інформація втрачається під час передачі або зберігання, коли працівники неуважні, коли не вистачає часу на адаптацію, коли виникають передчасні оцінки, страх і погана комунікація.

Серйозними перешкодами для ефективної комунікації в робочих організаціях є авторитарне ставлення керівників до своїх підлеглих, нечіткість або небажання керівників виконувати свої обов’язки, відсутність здорової атмосфери та мотивації до спілкування серед працівників при формуванні управлінської політики, відсутність чіткого визначення прав та обов’язків, страх перед наслідками для керівників та підлеглих через надмірну комунікацію.

Тести для самоконтролю

1. Веб-сайт – це?

А) основний канал комунікації, який виступає як присутність закладів сфери гостинності в Інтернеті та об'єднує в собі різні функції;

2) найбільша соцмережа, що почала працювати 4 лютого 2004 року як мережа для студентів деяких американських університетів;

3) назва телефонних довідників, яка прийшла з США, з відомостями про підприємства і організації.

2. *Електронна пошта (e-mail) – це?*

А) є основним каналом персоналізованої комунікації між менеджерами сфери туризму та гостинності і відвідувачем;

Б) довідник товарів та послуг, підприємств та підприємців, дошка оголошень для всіх

В)) основний канал комунікації, який виступає як присутність закладів сфери гостинності в Інтернеті та об'єднує в собі різні функції.

3. Канал обміну даними за допомогою комп'ютерів та інших пристроїв через Інтернет – це?

А) жовті сторінки;

Б) Система обміну миттєвими повідомленнями;
В) Файли cookie.

4. "Зовнішні" онлайн-сервіси, які є потужними каналами комунікації та інструментами маркетингових досліджень для підприємств сфери гостинності?

А) реклама в газеті;
Б) веб сайти;
В) соціальні мережі.

5. Комунікація –це?

А) це веб-сайт або сторінка з регулярно оновлюваним текстом, зображеннями та мультимедіа. Зазвичай блоги ведуться однією людиною на певну тему;

Б) це інформаційний процес, що полягає насамперед у передачі соціального знання, яке фіксується в знаках і означає, що люди розуміють один одного;

В) надання інформаційної підтримки користувачам шляхом створення вбудованого в сайт чату та розділу з відповідями на найпоширеніші запитання.

6. Як називаються люди часто намагаються бути центром спілкування, погано розуміють позицію іншої людини і не враховують її точку зору в ситуаціях прийняття рішень?

А) гіпокомунікативні;
Б) гіперкомунікабельні;
В) гіперактивні.

7. Психологічні перешкоди, які виникають у процесі отримання інформації – це?

А) комунікаційні бар'єри;
Б) міжособистісні бар'єри;
В) інтернет бар'єри.

8. Види комунікативних перешкод?

А) смислові, фонетичні, логічні, семантичні, стилістичні;
Б) смислові, орфографічні, логічні, семантичні, стилістичні;
В) смислові, фонетичні, логічні, інтелектуальні, стилістичні.

9. Слухання – це?

А) процес, який поєднує фізичні, емоційні та інтелектуальні зусилля в пошуку сенсу і розуміння;

Б) дія або стан за значенням дієслова мовчати, тобто утримання від мови, висловлювань, використання голосу;

В) володіння голосом.

10. Неформальне спілкування – це?

А) специфічний вид міжособистісних неформальних комунікацій, в результаті яких реальні чи вигадані події стають надбанням широкої аудиторії.

Б) встановлені інструкціями, розпорядженнями, процедури їх роботи прописані, виділені спеціальні посади людей, відповідальних за бездоганну роботу каналів комунікацій такого спілкування;

В) відкрите спілкування між працівниками та керівництвом або між керівництвом та працівниками призводить до формування особистих та професійних відносин.

РОЗДІЛ 7
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

7.1. Теоретичні основи поняття індустрії гостинності

У багатьох країнах світу індустрія гостинності є першорядним, а іноді, навіть єдиним джерелом валютних надходжень в державний бюджет.

Поряд з цим, його активність готельної індустрії сприяє доступу до міжнародного інвестиційного капіталу і більш глибокої інтеграції в світову економіку.

Готельна індустрія відіграє значну роль у вирішенні завдань виведення національної економіки з кризи, сприяючи її структурної перебудові, що має виняткове значення для України, в якому, незважаючи на величезний рекреаційний потенціал, готельна індустрія не відповідає міжнародним стандартам. Не випадково, вдосконалення сучасної інфраструктури готельної індустрії визнано одним з пріоритетних напрямків розвитку національної економіки.

Розвиток індустрії гостинності відбувається з давніх-давен і залежить від стану економіки, політичної ситуації, науково-технічного потенціалу. З розвитком суспільства дедалі більше зростала потреба у переміщенні на великі відстані, проживанні та харчуванні далеко від місця проживання. Зростання економічного добробуту громадян впливає, в свою чергу, на вибір та якість послуг, що надаються.

Поняття «гостинність» має високу соціальну значимість і відіграє важливу роль в міжкультурному спілкуванні.

Незважаючи на етнічне розмаїття проявів гостинності в різних культурах, основні риси його незмінні і єдині для всіх.

Індустрія гостинності вимагає визначення понять. Гостинність визначає систему заходів та порядок їх здійснення з метою задоволення найрізноманітніших побутових, господарських і культурних запитів гостей туристських підприємств, їх обслуговування, надання низки послуг.

Етимологія слова «гостинність» (лат. hospitium, hospitalitas) походить до загальноєвропейських кореня і пов’язана з родинними поняттями hospes / hostis. Цим словом називали «ворога», «чужого людини», «чужинця, що порушує кордони». Нащадок латинського «ворога», французьке hotel – «заїжджий двір», «готель».

Основи гостинності стали зароджуватися в первісному суспільстві при спільне використання членами різних племен мисливських і збірних угідь з метою забезпечення взаємної безпеки. В умовах прискорений міжплемінних конфліктів, така безпека була потрібної. Значення гостинності для міжплемінного обміну відображено в давньоруському слові «гість», що має також значення «купець». Правовий кодекс і етикет гостинності, спонукав надавати будь-якому гостю нічліг і їжу, піклуватись про нього, виконувати всі його прохання.

Так, у арабських кочівників, доторкнувся до намету, ставав гостем і залишався ним протягом трьох діб, після чого позбавлявся прав гості.

У Стародавньому світі гостинність часто набувало риси міжнародного правового інституту захисту чужинців-торговців.

Поява перших підприємств гостинності пов'язана з розвитком міст. Стрімко розвивалася і міська інфраструктура, зокрема, закладу по прийому подорожуючих. У таких закладах, як корчма, мандрівник міг відпочити, отримати місце на постій, поїсти.

Ще одним типом підприємств гостинності були гостинні двори. Особливість їх полягала в тому, що вони були розраховані на обслуговування потреб купців. Діяльність гостинного двору суворо регламентувалася спеціально складеними правилами.

Гостинні двори призначалися для проживання, зберігання товарів, ведення торгівлі з іноземними продавцями. Гостинні двори представляли собою цілі комплекси, що включали в себе торгові ряди з крамницями, складськими приміщеннями, приміщеннями для проживання.

Освоєння величезних територій вимагало розвиток відповідної дорожньої інфраструктури.

Згодом виникають системи організації дорожніх станцій – Ям. На таких станціях можна було відпочити. Умови, в яких могли розміститися мандрівники, були дуже скромними.

До початку XIX століття значно зросла кількість готелів та інших підприємств гостинності. Стали з'являтися і нові типи закладів гостинності: ресторани, кафе, кондитерські. Спеціалізувалися ресторації на стравах європейської кухні, перш за все, французької, італійської. Зі збільшенням кількості ресторанів поступово складається їх ієрархія.

Вся перша половина XIX століття відзначена будівництвом нових готелів, появою нормативних документів, що регламентують їх діяльність.

Починаючи з другої половини XIX століття, в готелях приділяється велика увага комфорту гостей, впровадження останніх технічних досягнень. Чимало цим змінам сприяла увага громадськості та влади до підвищення якості обслуговування готелів.

Отже, у сучасну епоху гостинність не має правової регламентації, і підхід до нього часто істотно різниться. Однак в цілому вимога турботи про гостя міцно утримується усіма народами як одна з найцінніших традицій повсякденної культури.

У сучасному світі індустрія гостинності розглядається як різноманітність форм бізнесу, що спеціалізуються на ринку послуг і пов'язаних з прийомом і обслуговуванням гостей .

Індустрія гостинності – сфера бізнесу, що включає в себе всі види обслуговування, які діють за принципами гостинності, характеризуються дружелюбністю у відносинах до гостей.

Готельно-ресторанний бізнес належить індустрії гостинності, вид підприємницької діяльності, який безпосередньо впливає на економічну,

культурну, соціальну, освітню сферу країни, в тому числі і на їх міжнародно-економічні відносини.

Він включає широкий спектр видів діяльності і виходить за межі загальноприйнятого уявлення про нього, як про процес, зайнятий тільки послугами розміщення і відпочинком.

Виходячи з цього, організацію готельно-ресторанного бізнесу необхідно розглядати в аспекті попиту особливого типу споживача, а не в аспекті пропозиції.

Однією з особливостей означеного бізнесу є його багатогранна класифікація. Він характеризується значним різноманіттям готельних та ресторанних підприємств.

Сьогодні в світі встановлено вище тридцяти систем класифікації готелів, при цьому кожній країні притаманні власні національні стандарти. Прийняття загальної міжнародної класифікаційної системи утримують фактори, пов'язані з національними і культурними своєрідністю, історичним процесом розвитку держав і т.д.

Класифікація готельних підприємств за рівнем комфорту відіграє величезну роль у вирішенні питань управління якістю готельних послуг. Рівень комфорту – це комплексний критерій, складовими якого є:

- стан номерного фонду – площа номерів (кв. м), частка одномісних (однокімнатних), багатокімнатних номерів, номерів-апартаментів, наявність комунальних зручностей і т. д.;
- стан меблів, інвентарю, предметів санітарно-гігієнічного призначення і т. п.;
- наявність і стан підприємств харчування – ресторанів, кафе, барів і т. п.;
- стан будівлі, під'їзних шляхів, облаштування прилеглої території;
- інформаційне забезпечення і технічне оснащення, в тому числі наявність супутникового зв'язку, холодильників, міні-барів, міні-сейфів і т. д.;
- надання ряду додаткових послуг.

Зазначені параметри оцінюються практично у всіх наявних сьогодні системах класифікації готелів, крім того – ряд вимог пред'являється до персоналу і його підготовці, освіті, кваліфікації, віком, станом здоров'я, знання мов, зовнішньому вигляду і поведінки.

Найпопулярнішими системами класифікації є:

А) система зірок − європейська систематизація. Її витоком є французька національна система класифікації, що має на увазі розподіл готелів на категорії від 1 до 5 зірок. Дана система використовується в Бразилії, Франції, Угорщини, Австрії, Китаї, Єгипті та в деяких інших країнах.

Найбільш точною прийнято вважати класифікацію, запропоновану Асоціацією британських туристичних агентств:

− бюджетні готелі (1 *), розташовані в центрі міста і мають мінімальні зручності;

− готелі туристського класу (2 *), мають бар і ресторан;

− готелі середнього класу (3 *), мають необхідно високий рівень сервісу;

− готелі першого класу (4 *) надають досить високий рівень якості проживання і відмінний сервіс;

− готелі вищої категорії (5 *) пропонують рівень проживання і сервісу екстра-класу.

В Італії, з метою виділення найякісніших 5 * -х готелів додається слово «luxury » (розкішний).

Чим більше зірок носить готель, тим більше вона повинна відповідати широкому набору послуг, які вона може запропонувати своїм гостям. Так, клієнтам надаються послуги громадського харчування, салонів краси, трансферт, послуги масажного кабінету, і т. д.

Б) система букв – система класифікації готелів, що застосовується в Греції, відповідно до якої всі готелі поділяються на чотири категорії, позначені буквами A, B, C, D.

Зараз в світі найбільш поширеною системою класифікації є Французька національна система. Вона встановлює для туристичних готелів шість категорій, серед яких п'ять з присвоєнням певної кількості зірок (1 *, 2 *, 3 *, 4 *, 5 *).

Мінімальні вимоги на присвоєння однієї з категорій:

- кількість кімнат;
- загальні приміщення;
- обладнання готелю;
- комфортність житла;
- система обслуговування;
- доступність інвалідам та особам з обмеженими фізичними можливостями.

Вища категорія якості готелю позначається «de Luxe».

Приблизна аналогія категорії якості 5 * системі наступне:

«de Luxe» рівню 5 *, готель категорії A – рівню 4 *, готель категорії B – готелю 3 *, категорії C – готелю 2 *, категорія D − рівню готелю категорії 1*.

В) система корон або ключів. Поширена в Великобританії. Щоб співвідносити дану систему зі звичними зірками, треба від кількості корон відняти одну, тобто, якщо порівнювати з європейськими зірками корона завжди вище на одну одиницю.

Г) балова індійська система, що базується на оцінці експертної комісії.

Державна система класифікації виділяє наступні типи готельних підприємств.

а) готелі та інші засоби розміщення з кількістю номерів більше 50;

б) готелі та інші засоби розміщення з кількістю номерів менше 50;

в) будинки відпочинку, пансіонати та аналогічні засоби розміщення;

г) готелі та інші засоби розміщення для присвоєння категорії «міні-готель» (від 5-15 номерів).

Підтвердження категорії класифікованих готелів та інших засобів розміщення здійснюється 1 раз в 2 роки за результатами проведення акредитованої організацією оцінки відповідності готелю чи іншого засобу розміщення вимогам присвоєної категорії.

Цей документ регулює порядок класифікації готелів і інших засобів розміщення (процедури, що включає проведення оцінки відповідності готелів та інших засобів розміщення вимогам, встановленим в Системі, і атестацію їх на відповідну категорію).

Класифікація готелів та інших засоби розміщення здійснюється на добровільних засадах.

Система класифікації готелів та інших засобів розміщення відповідає Міжнародній системі стандартів і схвалена Всесвітньою Туристичною Організацією. Система добровільна і носить абсолютно відкритий характер.

Для готелів класифікація – це спосіб представити необхідні гостям відомості про якість сервісу, інфраструктурі та інших можливості підприємства, допомагаючи таким чином потенційним гостям і демонструючи свою лояльність до них.

Для споживачів класифікація означає більшу прозорість, велику інформованість і велику узгодженість в оцінці готелів.

Номерний фонд і класифікація готельних номерів здійснюється відповідно українського законодавства.

У готельній індустрії використовуються наступні терміни і визначення. Засоби розміщення – приміщення, що мають не менше 5 номерів і використовуються підприємствами різних організаційно-правових форм і індивідуальними підприємцями для тимчасового проживання туристів; категорії готелів та інших засобів розміщення позначаються символом зірка. Для готелів та інших засобів розміщення категорії «міні-готель» замість зображення зірок розташовується текст: «міні-готель». Вища категорія розміщення – 5 *, нижча – 1*. Для готелів та інших засобів розміщення з кількістю номерів від 5 до 15 в цій Системі встановлюється категорія «міні-готель».

Номерний фонд – сукупність, загальна кількість номерів (місць) різної категорії в готелях, якими розпоряджаються дирекція готелю, менеджмент готельної мережі.

Номер в засобі розміщення – одна або кілька кімнат з меблями, обладнанням та інвентарем, необхідними для тимчасового проживання туристів, обладнаних відповідно до вимог готелю даної категорії.

Ліжко-місце – площа зі спальним місцем, призначена для користування однією людиною.

Класифікація готельних номерів. Готельні номера класифікують за різними ознаками:

- за кількістю місць. Розрізняють номери одномісні, двомісні, тримісні і т. д. Одномісний номер в готелі, мотелі – більше дорога категорія розміщення одного відвідувача. двомісний номер призначений для одночасного проживання двох гостей. Тут можуть бути два ліжка, що стоять окремо або поруч, або одне двоспальне ліжко; в останньому випадку двомісний номер використовується для розміщення подружніх пар;

- за кількістю кімнат. Є однокімнатні номери, двокімнатні, трикімнатні і т. д.;

- за призначенням. Розрізняють номери бізнес-класу, економ-класу, номера-апартаменти та ін.

Номери бізнес-класу призначені для розміщення осіб, перебувають в ділових поїздках і відрядженнях. В цьому випадку крім стандартних меблів в номерах повинні бути створені умови для роботи (робочий стіл, комп'ютер).

Номери економічного класу – номера для розміщення широкого контингенту гостей. Відрізняються мінімальними, недорогими меблями і обладнанням – мінімальним набором необхідних зручностей (в номері – ліжка, тумбочки, стіл, стільці, шафа, за межами номера – душ або ванна, туалет, холодильник, що перш за все впливає на ціну розміщення).

Номери-апартаменти – дво-, трьох-, чотирикімнатні номери, призначені, як правило, для довгострокового розміщення сімей. В складі кімнат номера-апартаменту обов'язково повинна бути кухня з необхідним набором побутової техніки (кавоварка, мікрохвильова піч, міксер), що дозволяє забезпечити практично домашні умови перебування.

Люкс-апартаменти – трьох-, чотирикімнатні номери в складі яких кухня може бути відсутнім. Це найбільш дорога категорія номерів.

Вища категорія:

Сьют – номер в засобі розміщення площею не менше 75 кв. м, що складається з трьох і більше житлових кімнат (вітальні або їдальні, кабінету і спальні) з нестандартною широкої двоспальним ліжком (200 × 200 см) і додатковим гостьовим туалетом;

Апартаменти – номер в засобі розміщення площею не менше 40 кв. м, що складається з двох і більше житлових кімнат (вітальні або їдальні, спальні), що має кухонне обладнання;

Люкс – номер в засобі розміщення площею не менше 35 кв. м, що складається з двох житлових кімнат (вітальні і спальні); розрахований на проживання одного-двох чоловік;

Студія – однокімнатний номер площею не менше 25 кв. м, з плануванням, що дозволяє використовувати частину приміщення в якості вітальні, їдальні або кабінету; розрахований на проживання одного-двох людина;

Номер першої категорії – номер в засобі розміщення, що складається з однієї житлової кімнати з однією-двома ліжками, з повним санвузлом (ванна або душ, умивальник, унітаз); розрахований на проживання одного-двох гостей;

Номер другої категорії – номер в засобі розміщення, що складається з однієї житлової кімнати з однією-двома ліжками, з неповним санвузлом (умивальник, унітаз) або одним повним санвузлом в блоці з двох номерів; розрахований на проживання одного-двох чоловік;

Номер третьої категорії – номер в засобі розміщення, що складається з однієї житлової кімнати з кількістю ліжок за кількістю проживають, з неповним санвузлом (умивальник, унітаз) або одним повним санвузлом в блоці з двох номерів; розрахований на проживання кількох гостей, з площею з розрахунку на одного проживає: а) 6 кв. м в будівлі цілорічного функціонування; б) 4,5 кв. м в будівлях сезонного функціонування;

Номери четвертої категорії – номер в засобі розміщення, що складається з однієї житлової кімнати з кількістю ліжок за кількістю проживають, з умивальником; розрахований на проживання кількох гостей, з площею з розрахунку на одного проживає: а) 6 кв. м в будівлі цілорічного функціонування; б) 4,5 кв. м в будівлях сезонного функціонування;

Номери п'ятої категорії – номер в засобі розміщення, що складається з однієї житлової кімнати з кількістю ліжок за кількістю проживають, без умивальника (умивальник в коридорі); розрахований на проживання кількох гостей, з площею з розрахунку на одного гостя: а) 6 кв. м в будівлі цілорічного функціонування; б) 4,5 кв. м в будівлях сезонного функціонування.

Українська система класифікації готелів та інших засобів розміщення відповідає міжнародній системі стандартів і схвалена Всесвітньої Туристичної Організацією.

Крім перерахованих вище систем готелі класифікуються за розмірами (місткості).

На місткість готелю вказує кількістю місць або номерів. В деяких готельних підприємствах нерідко призводять обидва ці показника.

За місткості номерного фонду готельні підприємства прийнято поділяти на чотири категорії:

− малі (до 100 − 150 номерів);

− середні (від 100 до 300 − 400 номерів);

− великі (від 300 до 600 − 1000 номерів);

− гіганти (більше 1000 номерів).

Остання система класифікації готелів дає можливість порівняти підсумки виробничої діяльності однотипних готелів. Крім цього, місткість готелю свідчить, про якість і повноту сервісу, а також безпосередньо характеризує інші показники.

Класифікація готельних підприємств за функціональним призначенням. Розняють наступні готелі:

1) цільові готелі, які включають:

- готелі ділового призначення – готелі для туристів, основний метою і мотивом подорожі яких є професійна діяльність (бізнес, комерція, зустрічі, наради, симпозіуми, конференції, конгреси, обмін досвідом, навчання, професійні виставки, презентації продукції і т. п.). До цієї категорії відносяться бізнес-готелі (комерційні готелі), конгрес-готелі, конгрес-центри, професійні клуб-готелі і відомчі готелі;
- готелі для відпочинку – готелі для туристів, основною метою і мотивом подорожі яких є відпочинок (пасивний, активний, комбінований) і лікування (профілактичне, відновне). До цієї категорії відносяться: курортні готелі, пансіонати і будинки відпочинку (для стаціонарного пасивного відпочинку), туристсько-екскурсійні готелі (туркомплекси), туристично-спортивні готелі (туркомплекси), казино-готелі (готелі для любителів азартних ігор),

спеціалізовані (з системою технічного обслуговування особистих транспортних засобів туристів, мобільні, самообслуговування);

2) транзитні готелі, які здійснюють обслуговування туристів в умовах короткочасної зупинки. Такі готельні підприємства розташовуються на авіатрасах (готелю при аеропортах), на автотрасах (мотелі), на залізничних трасах (привокзальні), на водних трасах (готелі, розташовані поблизу портів);

3) готелі для постійного проживання.

Класифікація готелів за місцем розташування:

1) готелі, розташовані в межах міста (в центрі, на околиці). Центральними є практично всі готелі ділового призначення, готелі-люкс, готелі середнього класу;

2) готелі, розташовані на морському узбережжі. В даному випадку дуже важливим є відстань до моря (50, 100, 150, 200, 250, 300 м і т.д.);

3) готелі, розташовані в горах. Зазвичай це невеликі готелі в мальовничій гірській місцевості на туристському маршруті в найбільш зручному місці відпочинку. Гірський готель, як правило, має необхідним спорядженням для літнього та зимового відпочинку її гостей, наприклад, альпіністським і гірськолижним інвентарем, доступом до підйомникам.

Класифікація готелів за тривалістю роботи:

1) працюють цілий рік;

2) працюють два сезони;

3) односезонні.

Класифікація готелів щодо забезпечення харчуванням:

1) готелі, що забезпечують повний пансіон (розміщення + триразове харчування);

2) готелі, що пропонують розміщення і тільки сніданок.

Класифікація готелів за тривалістю перебування гостей:

1) для тривалого перебування клієнтів;

2) для короткочасного перебування.

Класифікація готелів за рівнем цін на номери:

1) бюджетні;

2) економічні;

3) середні;

4) першокласні;

5) апартаментні;

6) фешенебельні.

Класифікація готелів за формою власності:

1) муніципальні;

2) приватні;

3) відомчі;

4) змішаної власності;

5) громадських організацій;

6) за участю іноземного капіталу.

У цій класифікації також виділяються:

1) кондомініуми – готельні комплекси, приміщення та номерний фонд в яких проданий індивідуальним власникам, які проживають або які здають в оренду ці приміщення відпочиваючим;

2) таймшерні. У цих готелях викуповується не номерний фонд, а довгострокове право на відпочинок в готелі або в мережевому ланцюзі.

Готельні номери в європейських готелях класифікують наступним чином:

- double twin – номер з двома ліжками;
- extra bed (або king size) – номер з одним великим ліжком для сімейної пари;
- triple – номер з двома ліжками і диваном, на якому може спати дитина;
- single – номер таких же розмірів, як і double twin, але з однієї ліжком. Іноді одного клієнта вселяють в двомісний номер, в цьому випадку його плата зростає на 25 %. Цей варіант називається double for single use;
- unior suite – двомісний однокімнатний номер поліпшеним плануванням;
- de luxe – такий же номер, але з більш дорогою обстановкою;
- suite – номер з вітальнею і спальнею з меблями і обладнанням високої якості;
- business – великий номер з комп’ютером, придатний для роботи;
- family studio – номер для сім'ї з двома суміжними кімнатами;
- president – найрозкішніші номери готелю, що мають кілька спалень, кабінет, два-три туалети.

Крім вище перерахованих систем класифікацій, є ще багато інших, які окреслюють ті чи інші ознаки і характеристики засобів розміщення.

Така різноманітність відображає властивий для цього виду індустрії гостинності широкий спектр економічного потенціалу і особистих переваг гостей. Це, з одного боку, є об’єктивним стримуючим фактором концентрації галузі, але з іншого – сприяє розпорошення визначень поняттям готель і готельне господарство.

Діяльність і розвиток різних видів готелів і готельних підприємств обумовлюються специфікою і особливостями їх цільових гостей.

Якщо зіставити наявні в літературі визначення основних учасників готельного бізнесу, то виявляється відмінність інтерпретації, як економічної і правової природи феномена готелю, так і самих категорій «готель» і «готельне господарство». У першому випадку можна зустріти таке визначення готельного господарства: «Складник сфери послуг, основним видом діяльності якої є приймання, розміщення, надання різноманітних видів послуг, пов'язаних із перебуванням споживачів за межами свого постійного місця проживання», «Сукупність готельних підприємств різних типів, що приймають та надають послуги з розміщення, харчування, додаткових і суміжних послуг», «Індустрію гостинності, що передбачає проживання, харчування та інші додаткові послуги, надавані готельними підприємствами. У вузькому розумінні слова готельне господарство − це лише проживання», а малі готелі необхідно визначати як колективні засоби розміщення, що складаються з деякого числа номерів, підпорядкованих єдиному керівництву і з певними послугами.

Подібні трактування обмежують обсяг бізнес-функцій готельних підприємств або взагалі ігнорують їх.

Частково це можна пояснити непростим переходом вітчизняних державних готельних підприємств в незалежні, приватні ділові підприємства.

Також зустрічаються інші визначення поділу категорій «готель» і «готельне господарство».

Так, готель визначається як підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, складається з номерів, надає готельні послуги, що не обмежуються щоденним заправлянням ліжок, прибиранням кімнат та санвузлів, або ж як підприємство, що надає людям, які знаходяться поза домівкою, комплекс послуг, найважливішими серед яких (комплексутворюючими) однаковою мірою є послуга розміщення і харчування.

Виходячи з цього, варто виділити узагальнене визначення італійського вченого М. Ріспoлі, який вважав, що готель – це місце, де здійснюється виробництво, пропозиція і надання послуг розміщення і допоміжних послуг гостям, які перебувають поза домом.

При цьому готельне підприємство трактується ним як організація, мета якої спрямована на задоволення потреб гостей з метою отримання прибутку, а також підприємство під керівництвом однієї і більше бізнес-одиницями, наприклад приватними готелями.

Вказане визначення є головне щодо розгляду конкурентних переваг готельних підприємств, необхідних для їх подальшого успішного розвитку. В сучасних теоріях, які вивчають джерела і механізми формування конкурентних переваг, переважає ресурсний аспект.

Його основний сенс полягає в тому, що різнорідність, властива готельним підприємствам, може бути стабільною, в результаті їх володіння унікальними ресурсами, а також завдяки їх організаційним здібностям.

Саме це визначає конкурентні переваги конкретних готельних підприємств. В межах сфери послуг неабиякі результати готельного підприємства повинні бути забезпечені факторами, що не дозволять копіювати його переваги.

Найбільш сильними факторами варто вважати управлінські процеси і культуру обслуговування в готельному підприємстві.

Кожному готельному підприємству характерні сім основних типів активів, необхідних для його сприятливого розвитку:

- фізичні;
- фінансові;
- технологічні;
- людські;
- активи виняткового місця розташування;
- репутаційні і організаційні.

Незважаючи на те, що для готельного бізнесу, фінансові та технологічні активи виключно важливі, в тому числі і фізичні активи, будівля готелю, його меблі, декор, обладнання і т.д. і, звісно, активи, пов’язані з його

розташуванням, першорядну значимість для тривалого конкурентного переваги готелю мають організаційні, репутаційні і людські активи.

Активи, що є першорядними для конкуренції в готельному бізнесі, мають не матеріальну природу, тому вони нелегко розпізнаються і їх важко оцінити кількісними показниками.

Організаційний імідж, створюваний готелем, можуть розпізнаватися крізь призму виконуваних ним функцій, а також шляхом комбінації кожної з функцій з перерахованими вище типами ресурсів.

Виходячи з цього, варто зазначити, що:

- можливості готельного підприємства, практично у всіх видах його діяльності (управління бізнес-операціями, загальний менеджмент, маркетинг,

управління фінансами, управління персоналом), взаємопов'язані з організаційними і специфічними людськими активами самого підприємства;

- критично необхідним активом готельного підприємства є його репутація;

- основу високоякісного операційного функціонування готелю складають його людські та фізичні активи;

- принциповий вплив на привабливість готельного підприємства і поширення послуг надають активи розташування.

Важливу роль у формуванні продуктивних взаємозв'язків готельного підприємства і його ресурсами визначає його організаційні можливості досягнення кооперації.

Власне такі організаційні здібності є найнадійнішим і стабільним джерелом конкурентних переваг.

У вищезазначених формулюваннях готелю окреслено, що йому властивий системний характер видів діяльності, що включає виробництво послуг, пропозицію і надання послуг з розселення, а також додаткових послуг.

Природним є той факт, що результативність конкурентних рішень в готельному бізнесі значно залежить від того, яка модель управління була обрана.

Варто зазначити, що в готельній індустрії необхідно збалансувати з якість і унікальність сервісу готелю.

Великий готельний бізнес входить в мережеву форму організації. Інтеграція готелів, розташованих в різних країнах в єдину готельну мережу з формуванням унікального мережевого готельного бренду, сьогодні є найпоширенішою в світі формою стратегічного управління готельними підприємствами.

Значна частина зарубіжних готельних мереж є глобальними підприємствами. Для них характерні: багатонаціональний капітал, розосередження по всіх континентах, основними джерелами доходів є міжнародні операції.

Першорядними стратегічними завданнями більшості міжнародних готельних мереж є:

- максимально допустиме охоплення стратегічно значущих регіонів;

- взаємна співпраця з різноманітними світовими культурами.

Значна частина великих готельних мереж конкурують між собою на світових сегментах ринку туризму: міських бізнес - готелях, готелів для туристів-індивідуалів і цілих туристичних груп, курортні готелі та т.д.

Спроби введення уніфікованої міжнародної класифікації засобів розміщення поки не привели до успіху. Однак експертами UNWTO розроблені загальні рекомендації щодо класифікації засобів розміщення туристів. Згідно з ними виділені дві категорії засобів розміщення: колективні та індивідуальні.

Стандартна класифікація засобів розміщення туристів.

Категорії:

1. Колективні засоби розміщення туристів.
2. Індивідуальні засоби розміщення туристів

Розряди:

1.1. Готелі та аналогічні засоби розміщення;
1.2. Спеціалізовані заклади;
1.3. Інші колективні заклади;
2.1. Індивідуальні засоби розміщення.

Групи:

1.1.1. Готелі;
1.1.2. Аналогічні заклади;
1.2.1. Оздоровчі заклади;
1.2.2. Табори відпочинку;
1.2.3. Громадські транспортні засоби;
1.2.4. Конгрес-центри;
1.3.1. Житлові приміщення призначені для відпочинку;
1.3.2. Майданчики для кемпінгу;
1.3.3. Інші колективні заклади;
2.1.1. Власні житлові приміщення;
2.1.2. Орендовані кімнати в сімейних будинках;
2.1.3. Житло орендоване у приватних осіб або агентствах;
2.1.4. Житло, що надається безкоштовно родичами або знайомими;
2.1.5. Інше житло, що надається на індивідуальній домовленості.

Під колективними засобами розміщення розуміється будь-який об’єкт, який регулярно або іноді надає туристам розміщення для ночівлі в кімнаті або будь-якому іншому приміщенні, проте число номерів, яке в ньому є, перевищує певний мінімум, що встановлюються кожною країною самостійно. Причому всі номери в даному підприємстві повинні підпорядковуватись єдиному керівництву, бути згрупованими в класи і категорії у відповідність з наданими послугами та наявними обладнаннями. Віднесення до одних або інших засобів розміщення визначається законодавчими актами і нормативними документами.

В системі колективних засобів розміщення туристів особливий інтерес представляють спеціалізовані засоби розміщення туристів, під якими розуміються засоби розміщення (з єдиним керівництвом), які крім «послуг розміщення виконують ще будь-яку іншу спеціалізовану функцію». Діяльність цих засобів розміщення також регулюється на національному рівні нормативно-правовими документами.

Санаторій – це підприємство, розташоване зазвичай в курортній місцевості і надає комплекс санаторно-оздоровчих і рекреаційних послуг з використанням переважно природних факторів (клімат, мінеральні води, грязі) і фізіотерапевтичних засобів, дієти і режиму.

Поєднання лікувальних функцій з функцією організації проживання і харчування, накладає відбиток на особливості сервісу санаторно-курортних закладів.

Основними послугами, які пропонують в санаторії відпочиваючим, є:

- лікувально-профілактичні;
- послуги розміщення;
- спортивно-оздоровчі послуги;
- послуги харчування;
- культурно – дозвільні послуги;
- побутові послуги;
- конференц-послуги.

Особливо слід виділити організацію послуг харчування. Крім традиційного замовного меню, в сучасних умовах санаторії стали пропонувати організацію харчування по системі «шведський стіл» (рис.7.1).

Рис. 7.1. Організація харчування «шведський стіл» в санаторії «Женева» (місто Трускавець, Дрогобицький район, Львівської області України)

Ще один тип спеціалізованих оздоровчих закладів представлений пансіонатами, які призначені для відпочинку здорових людей і профілактики захворювань з використанням переважно природних лікувальних чинників.

Пансіонат – це підприємство, розміщене зазвичай в курортній або сільській місцевості і надає комплекс послуг по організації відпочинку: послуг розміщення, харчування, фізкультурно-оздоровчих послуг та послуг з організації дозвілля. Серед додаткових послуг, що надаються в пансіонатах, –

фізкультурно-оздоровчі, туристичні, побутові, розважальні послуги, торгові і ін.

Конгрес-центри і конгрес-готелі мають можливість для задоволення будь-яких запитів груп, які приїжджають для різних зустрічей і проведення з'їздів.

Конгрес-центри спеціалізуються на обслуговуванні конференцій, конгресів, симпозіумів; основні їх гості – бізнес-групи, корпоративні замовники. Серед найбільших конгрес-центрів світу слід назвати конгрес-центр «Las Vegas Convention Center».

У конгрес-готелях, як правило, число номерів перевищує 500. До обов'язковому набору послуг (проживання та харчування) обов'язково пропонуються спеціальні приміщення і обладнання для проведення ділових заходів: виставок, банкетів. Конгрес-готелі вимагають попереднього бронювання для корпоративних груп не менше ніж за два роки до проведення заходу. Один з найбільших конгрес-готелів Європи – конгрес-готель Estrel Residence & Congress.

Одні з найбільш цікавих спеціалізованих засобів розміщення – це громадські засоби транспорту, що використовуються для проживання. До них відносяться наземний і водний транспорт: туристичні потяги і автобуси, круїзні судна.

Ротель. Такий тип розміщення часто називають «готелем на колесах». Це пересувний готель, що представляє собою вагон (автобусний або залізничні) з одно- і двомісними номерами – спальними відсіками, в яких є також відсіки-приміщення для переодягання, загальна кухня або вагон-ресторан з європейською кухнею і загальний туалет на вагон.

Ботель – невелике судно, обладнане під готель. Ботелі призначені для розміщення і відпочинку туристів біля води, тобто ботелі зазвичай розташовані там, де є річки і розвинене судноплавство (рис. 7.2).

Рис. 7.2. Ботель дизайнерський Art Boatel St Andre (місто Київ)

Флотель – це готель на воді, зазвичай багатопалубне круїзне судно, яке, наприклад, використовується для бізнес-турів, конгрес-турів і проведення виїзних конференцій чи інших заходів з великим кількістю учасників. Вартість послуг флотелю залежить від величини бизнес-турів, конгресс-турів, фрахту, рівня комфортабельності судна, зборів за прохід каналів, експлуатаційними витратами, вартістю берегових послуг, тривалість поїздки, сезоном, типом корабля (рис. 7.3).

Існує засоби розміщення, які можуть скласти конкуренцію традиційним засобам. До такого альтернативного типу засобів розміщення варто віднести розміщення в приватному секторі, яке користується попитом у гостей, які бажають зупинитися на тривалий або короткий термін за прийнятною ціною, цінують домашню атмосферу і т.п. Даний тип засобів розміщення відрізняється особливостями управління, просування на ринку туристичних послуг, особливостями сервісу і ціновою політикою.

Рис. 7.3. Флотель Фараон (місто Київ)

У міжнародній класифікації засобів розміщення вони належать категорії Індивідуальні засоби розміщення туристів.

До них відносяться:

- власне житло;
- орендовані кімнати в сімейних будинках;
- житло, орендоване у приватних осіб або агентств;
- розміщення, що надається безкоштовно родичами або знайомими;
- інше розміщення, що надається на індивідуальній основі (власні або орендовані квартири, особняки, будинки, кімнати в квартирах, котеджі, вілли, стаціонарні фургони, шале).

Не меншим успіхом у туристів користуються котеджі і вілли. Часто такі засоби розміщення поширені в курортних зонах. Наприклад, широкий асортимент таких індивідуальних засобів розміщення традиційно пропонується туристам в країнах пляжного відпочинку (Іспанія, Франція, Італія, Греція, Кіпр).

Вілла – засіб розміщення, розташоване в курортній місцевості, з власною територією і басейном.

У багатьох країнах популярністю користується оренда котеджів. В Скандинавських країнах котеджі – це дерев'яні будиночки, розташовані в екологічно привабливих місцях, обладнані сучасною технікою, сауною, що надають можливості для активного відпочинку.

Від вілл котеджі відрізняються більш скромними розмірами будівлі і території, а також більш демократичним внутрішнім оздобленням.

Шале – невеликий будиночок з мінімумом зручностей, скромно обставлений, з усім необхідним для приготування їжі обладнанням і холодильником (рис. 7.4).

Рис. 7.4. Приватна садиба «О Шале» (місто Яремче, Надвірнянський район, Івано-Франківська область України)

Шале ще називають «савойскими будиночками». Зовні вони являють собою будинки з двосхилим дахом. Обов'язкова наявність в шале – камін.

До альтернативних засобів розміщення відносять – стаціонарні фургони при кемпінгах.

Отже, гостинність – це одне з понять цивілізації, яке завдяки прогресу і часу перетворилося в потужну індустрію, де працюють мільйони професіоналів, створюючи кращі для гостей послуги. Індустрія гостинності включає в себе різні сфери діяльності людей – туризм, відпочинок, розваги,

готельний і ресторанний бізнес, громадське харчування, екскурсійна діяльність, організація виставок і проведення різних наукових конференцій.

Таким чином, індустрія гостинності – це комплексна сфера діяльності працівників, що задовольняє будь-які бажання гостей.

Система класифікації готелів та інших засобів розміщення відповідає Міжнародній системі стандартів і схвалена Всесвітньою туристичною організацією. Система має абсолютно відкритий характер. Кожна країна використовує власну класифікацію готельних підприємств. Тому готелі, які відносяться до однієї категорії, але знаходяться в різних країнах, можуть суттєві відрізнятися.

Отже, готельна індустрія є складною сферою професійної діяльності, направленою на задоволення потреб гостей, особливістю якої готельного є множинний поділ. Такий вид діяльності характеризується різноманіттям типів готелів. Кожній країні притаманні національні стандарти. Класифікація готелів має певні особливості. В Україні найпоширеніші готельні підприємства загального типу. В Західній Україні будуються готелі для нарад (бізнес-готелі), курортні готелі, апартаментні готелі, пансіони, мотелі, що різняться за місцем розташування, формою власності, рівнем цін та місткістю номерного фонду. Українська система класифікації готелів та інших засобів розміщення відповідає міжнародній системі стандартів і схвалена Всесвітньою Туристичною Організацією.

7.2. Фактори розвитку індустрії гостинності

Індустрія гостинності України, як і інших країн світу, розвивається під безпосереднім впливом групи факторів, які поділяються дві підгрупи — зовнішні і внутрішні (таблиця 7.1).

Таблиця 7.1

Фактори розвитку індустрії гостинності

Фактори	
Зовнішні	Внутрішні
Обумовлюються впливом елементів довкілля, не пов’язаних з діяльністю індустрії гостинності	Безпосередньо залежать від особливостей підприємств та діяльності компаній індустрії гостинності

Головна групу факторів, що має важливе значення на формування процесу розвитку індустрії гостинності є: політико-правові чинники, фактори захищеності подорожей, фінансово-економічні фактори, культурні фактори,

соціально-демографічні чинники, матеріально-технічні фактори, інфраструктурно-комунікаційні чинники, технологічні і т. д.

Політико-правова група фактори.

Фактор захищеності подорожей, коли зацікавлене в прийомі гостей, нормою є очікування від держави реалізації необхідних заходів щодо забезпечення здоров'я туристів

Фінансово-економічні фактори. Індустрія гостинності – це відкрита система, що перебуває під впливом макроекономічних, і мікроекономічних чинників. Зростання рівня інфляції і безробіття впливають на громадськість, населення вважає краще утриматися від туристичних подорожей.

У державах, де прибутки від туристичного бізнесу формують велику частину ВВП, інвестиції та капіталовкладення спрямовуються на будівництво нових готелів і вдосконалення інфраструктури всього туристичного бізнесу.

Стосовно фінансового регулювання, туриста цікавить валютний курс, доступність валютного обміну.

Соціально-культурні чинники: готелі надають перевагу на організацію екскурсій, проведення анімаційних програм, дозвіллєвих заходів, направлених на ознайомлення туристів з культурною спадщиною приймаючої країни.

Соціально-демографічні чинники. Оскільки зі зростанням населення землі, збільшується туристичний потенціал у всьому світі, в готельна індустрія залучає все більшу кількість нових трудових ресурсів.

Демографічними факторами є: взаємозацікавленість народів різних країн, що мають споріднену мову, культуру та історію; значний попит на присутність в спеціалізованих відрядженнях людей однієї професії.

У процесі формування індустрії гостинності велике значення надається віковому, сімейному і соціальному складу населення.

Соціальний статус туристів призводить до утворення готельних підприємств різних цінових категорій, орієнтованих на осіб будь-якого достатку.

Визначним фактором є сімейний контингент подорожуючих, що сприяло появі готелів для сімей з дітьми, де застосовують лояльну систему знижок для туристів, які здійснюють подорож сім'ями і т. д.

Розвиток торгівлі. Своєрідною особливістю усіх туристів є схильність до витрати коштів, намір привезти з країни національні вироби, сувеніри, вироби, одяг.

Кожен готель надає послуги з придбання туристичних товарів і здійснення туристичних робіт, як в системі сукупного готельного продукту, так і в якості окремого додаткового сервісу.

Технологічні чинники. Досягнення НТП використовується в індустрії гостинності.

Прогрес телекомунікаційних технологій призводить до комп'ютеризованої системи бронювання, які роблять можливим бронювати місця в засобах розміщення туристів в режимі online. Глобальні дистриб'юторні мережі надають швидкий доступ багатьом туристам: клієнт комплектує собі

туристичний пакет, провести потрібне бронювання і попрямує в подорож по складеному особисто їм маршруту.

Матеріально-технічний фактор. Туристична індустрія піддається нестійкості і зміни попиту на туристичні послуги протягом календарного року, що призводить до зростання витрат на утримання підприємств з розміщення і харчування і подорожчання їх послуг.

Удосконалення готельного продукту. Готельний продукт – найважливіший елемент туристичного продукту.

Особлива увагу надається якістю і модернізації та модифікації готельного продукту.

Якісні показники готельного продукту залежать від інфраструктури і стану зовнішнього середовища.

У цьому аспекті значна роль туристичних організацій: регіональних туристичних адміністрацій, професійних асоціацій, урядових структур, які здатні об'єднати свої зусилля для залучення необхідних інвестицій створення атмосфери гостинності.

Утворення готельних мереж і готельних асоціацій.

Відомі готельні мережі України Reikartz Hotel Group, Radisson Blu Hotels&Resorts, Рено, Swissotel Hotels & Resorts, Ramada Worldwide та інші, що є гарантом якості обслуговування споживачів.

Розвиток і впровадження з дистрибуційних систем. Новітні інформаційні технології полегшують систему дистрибуції готельних послуг.

Фактор трудових ресурсів. Розвиток готельного бізнесу сприяє зростання зайнятості, як в розвинених, так і в країнах, що розвиваються.

Система маркетингу. Грамотна маркетингова стратегія – ключ до успіху готелю в розвитку його бізнесу і в перемозі над конкурентами. При цьому маркетинг будь-якого готелю повинен фокусуватися на споживачі готельних послуг – туристі.

Фактор сезонності: високими туристичними сезонами вважають літні місяці і новорічні свята.

Позитивним є сезон, за час якого середньомісячна кількість гостей перевищує їх середньомісячна кількість за рік. Отже, для стабільної діяльності будь-якого готелю необхідне забезпечення рівномірного завантаження, неприпустимість зниження рівня завантаження готелю нижче 50%.

До несприятливих наслідків сезонності відносять той факт, що впродовж певного періоду більше число місць в готелі залишаються незаповненими.

Щоб зацікавити і залучити відвідувачів, готелі змушені проводити гнучку політику цін або освоювати нові послуги.

Усі фактори розвитку індустрії бізнесу взаємопов'язані, для досягнення престижності на ринку послуг необхідно проводити маркетингові дослідження і спиратися на їх результати.

Бізнес-діяльність — діяльність підприємців, метою яких є отримання прибутку від розробки, виробництва та продажу товарів, а також надання різних видів послуг.

Здійснюючи свою бізнес-діяльність, підприємці використовують майно різного призначення, нематеріальні активи, праця самого бізнесмена та інших людей, залучених в цей процес.

Як соціальне явище, бізнес-діяльність виявляє здатності будь-якого працездатного індивідуума, дає йому можливість бути власником своєї справи, максимально проявляти властиві йому творчі здібності в бізнесі, сприяє формуванню нового типу бізнесменів-підприємців, готових до вільної економічної діяльності, що вміють заснувати власні ідеї діяльності, вирішувати проблеми середовища і досягати поставлених цілей.

Ініціативність і підприємливість є необхідним компонентом при здійсненні бізнес-діяльності керівників, менеджерів і фахівців, а також критерієм ефективної діяльності комерційних, виробничих, фінансових організацій і підприємств сфери послуг і ключовою функцією управління економікою галузі.

Відомо, що сучасна світова економічна система не зможе існувати без такого, динамічно і ефективно розвиваючого сегмента, як туризм, тієї галузі економіки, яка, незважаючи на будь-які катаклізми і світові економічні кризи, стабільно розвивається.

За найважливішими параметрами туристична індустрія випереджає більшість галузей економіки і з гідністю конкурує.

Дані обставини доводять, що туристична індустрія є необхідною галуззю економіки для проведення підприємницької діяльності, досягнення поставлених цілей і отримання прибутку.

Підприємництво в туризмі є специфічним видом ділової активності, що формувався на основі ініціативної і інноваційної концепції, метою якої є виробництво, надання та реалізація якісно нового асортименту туристичної продукції і послуг, в обмін на отримання прибутку.

Для сприятливого здійснення бізнес-діяльності в туризмі підприємцю необхідно вирішувати нижченаведені завдання:

- ретельно аналізувати кон'юнктуру туристичного ринку, проводити маркетингові дослідження з метою виявлення попиту на туристичні продукти та туристичні послуги;

- визначати нові траєкторії туристичних потоків і спрямування їх потреб з урахуванням їх сезону і соціально демографічного складу;

- створювати і впроваджувати новітні інноваційні технології по виробництву конкурентоспроможних туристичних продуктів і надання послуг, відповідних сучасним стандартам;

- скористатися прогресивними методами управління і новітніми технологіями по мінімізації витрат і збільшення доходів.

Туризм здійснює діяльність в тісній співпраці з різними іншими сферами діяльності, створивши своєрідну, специфічну індустрію.

Важливо відзначити, що туристична діяльність прямо і опосередковано відноситься до різних видів економічної діяльності.

З огляду на це, бізнес-діяльність в туризмі необхідно досліджувати у взаємозв'язку і в стосунках з іншими сферами.

Туристичну індустрію можна розцінювати як безліч підприємств організують і забезпечують розробку і створення туристичного продукту з використанням туристичних ресурсів, організують заходи щодо товаропросування, продажу та споживання цих продуктів.

Так, безпосередніми складовими туристичної індустрії є підприємства розміщення, харчування, розваг, а також транспортні компанії.

Сервіс, наданий даними підприємствами, становить основний компонент туристичних продуктів.

На рисунку 1 показано, що, одним з чотирьох найважливіших сегментів, які мають основну вагу в процесі створення туристичного продукту, є підприємства готельного бізнесу.

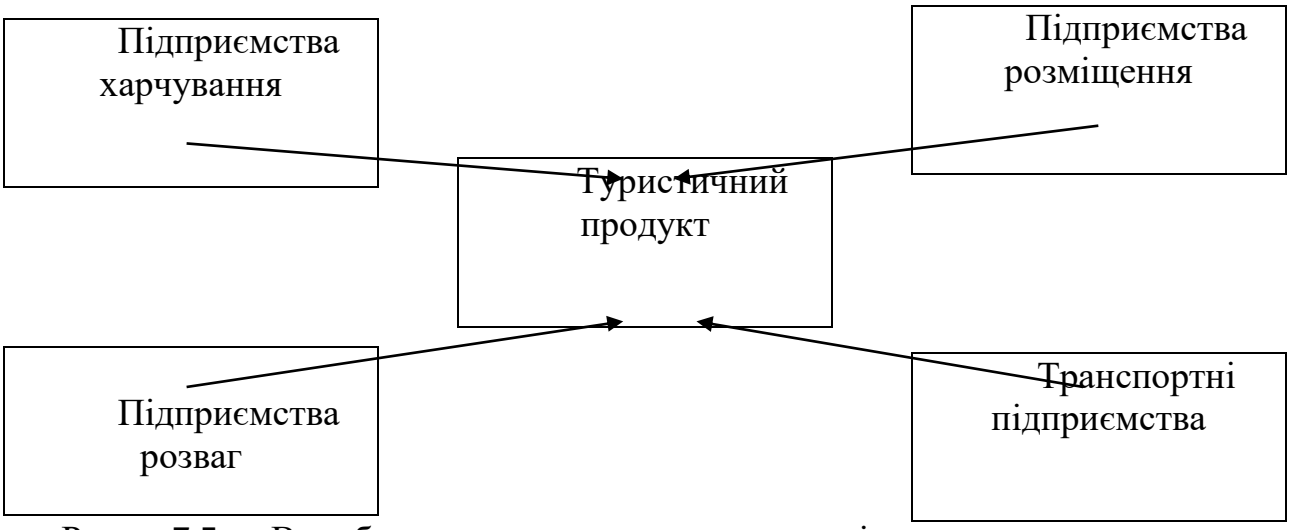


Рис. 7.5. Виробники основних компонентів туристичного продукту

Розміщення гостей є важливим етапом в процесі подорожі. Отже, структурам управління туристичною діяльністю необхідно приділяти додаткову

увагу з формування сприятливих умов для розвитку бізнесу в сфері готельного господарства.

Першорядним етапом в цьому напрямку є формування законодавчої бази, що буде регулювати діяльність в цій сфері.

Поряд з цим, законодавча база повинна давати стимул суб'єктам готельного бізнесу, використовуючи різні пільгові умови, як: введення пільгової податкової політики на стартовому етапі, виділення державою інвестицій на пільгових умовах і т.д.

У сфері регулювання підприємництва та бізнесу в нашій країні проводяться необхідні заходи. Зрозуміло, ці заходи безпосередньо стосуються і готельного бізнесу.

На сьогоднішній день, в нашій країні законодавчою базою бізнес-діяльності в сфері готельного господарства є Закони України «Про підприємництва в Україні» (1991), «Про туризм» (1995) та інші.

Проведення капітальних реформ, орієнтованих на стабільне розвиток бізнесу в усіх сферах діяльності, знаходиться в центрі економічної стратегії країни і успішно здійснюється в рамках прийнятих стратегічних програм.

Типове конкурентне середовище, розвинена інфраструктура, професійно підготовлені кадри, інноваційний аспект діяльності, рекламно-інформаційне забезпечення, попит на послуги готельних підприємств є необхідними факторами, що створюють і забезпечують умови ефективного підприємництва в готельному бізнесі (рис. 7.6.).

Рис. 7.6. Основні фактори, що впливають на розвиток підприємництва в індустрії гостинності

Усі перераховані вище фактори надають прямий вплив на ступінь розвитку діяльності індустрії гостинності. З одного боку, це обумовлено визнанням туризму одним з найважливіших пріоритетних сфер національної економіки, з іншого – створення і гарантування державою усіх можливих умов для їх бізнес-діяльності.

7.3. Тенденції розвитку індустрії гостинності в Україні

До війни з Росією ринок готельної нерухомості в Україні щороку зростав на 10-15%. Значний вплив інвестицій в нові авіалінії, покращилась інфраструктура в регіонах, була удосконалена транспортна мережа. Усе це мотивувало до стрімкого росту внутрішнього та в'їзного туризму та водночас спонукало інвесторів вкладати кошти у будівництво індустрії гостинності.

Спалах COVID-19 став разючим ударом для української індустрії гостинності. Закриті кордони держав, анулювання авіасполучення, обмеження пересування всередині України між областями і абсолютна ізоляція країн один від одного спровокували зменшення кількості працівників у готельно-ресторанному секторі. Це викликало потребу значній кількості підприємств тимчасового розміщення відправити майже всіх співробітників у відпустку за свій рахунок до закінчення карантину, призупинити рекламні кампанії та інші витрати.

За даними Всесвітньої туристичної організації ООН (UNWTO): в 2021 році число туристів знизилось мало не на третину в порівнянні з показниками 2020 року. В наслідок чого в Києві та в Україні закривались мережеві гіганти і маленькі локальні готелі. 35-40% готельних підприємств в Україні закрилися, інші працювали в жорсткому режимі. Тому головна проблема – скорочення або повна відсутність прибутку. Втрати складали від 60 до 90 % прибутку, але найбільше збитків зазнали 5- зіркові готельні підприємства.

Найбільше відвідували Україну громадяни: Молдови, Польщі, Румунії, Туреччини, Угорщини, Німеччини, Ізраїлю, США. Саме наявність позитивного середовища ведення готельного бізнесу як результат цільової політики держави, привертав увагу іноземних туристів.

Найпопулярнішими 5* готелями міста Києва є: «Fire Inn», «Верховина», «Favor Sport», «Favor Park» «abis Kyiv Railway Station», прем'єр готель «Русь», «Флорида», «Київ 365», «Ірис». Найнижчий ціновий сегмент на готельні послуги спостерігаємо у: «Radisson Blu Hotel», «Kyiv», «Kyiv Podil City Centre», «Hotel Kyiv», «Centre Located Apartments», «VIP на Костельній», «RV Old City Apartment Valyka Vasylkivska», «Summit Apartments», «Partner Guest House Shota Rustaveli», «Mira Apart-Hotel». Лише 77 готельних підприємств міста Києва мають оздоровчі SPA-центри.

На стадії відновлення і проєктування знаходять готелі: BURSAtelier Development; «Славутич»; S1Terminal; S19 Kyiv; готельно-офісний комплекс на вул. Хрещатик 5В.

Серйозну альтернативою дефіциту готелів у Києві складають орендовані квартири з добовою оплатою, так звані апартаменти, що сприяють формуванню ринків міні-готелів. В основному – це викуплені квартири у багатоквартирних будинках, що складають конкуренцію готелям, кооперуючись у міні-готелі.

Серед найбільш гострих проблем управління розвитку індустрії гостинності варто зазначити наступні: вихід з українського ринку іноземних виробників хімії, витратних матеріалів, кухонного устаткування. Ціни на продукти харчування і алкоголь зросли, а багато іноземних компаній перестали поставляти устаткування і працюють у рамках надання сервісних послуг. Значна кількість готельних підприємств зайняла очікувальну позицію, оцінюючи ринкову ситуацію з можливістю розуміння рентабельності готельного бізнесу в нових умовах. Також є труднощі з якісним персоналом, пропозиціями на ринку. В свою чергу, це може привести до підвищеного попиту і ціни у великих українських містах.

Нестача готелів середнього класу. Діяльність вітчизняних міжнародних мереж зосереджена в основному у сфері готелів рівня 4*, 5*, власниками яких є спільні підприємства за участю приватних інвесторів і місцевих органів влади. Для таких готелів характерний високий рівень обслуговування при високій вартості зроблених послуг, доступній до оплати, тобто і використанню, тільки багатих людей (представників великого бізнесу, відомих артистів, політичних діячів). Що ж до готелів з хорошим рівнем сервісу, доступних представникам середнього класу, в галузі спостерігається їх дефіцит в усіх великих містах країни, у тому числі і в Києві. Згідно з дослідженнями, найбільш затребуваними на сьогодні є готелі 3*, більшість з яких не відповідають своєму рівню якості обслуговування і підготовки персоналу.

Недосконалість законодавства в області готельного бізнесу виявляється в складній і тривалій процедурі отримання пакету документів на здійснення готельної діяльності, актів реєстрації і інших юридичних документів. Це, у свою чергу, стримує бажання інвесторів вкладати кошти у будівництво готелів, розширення їх мережі і спектру послуг, що надаються. Особливо гостро така проблема виникає в густонаселених, містах, в яких земля під забудову має дуже високу вартість.

Відсутність стабільного фінансування готельної індустрії обумовлюється, в першу чергу, нестійкою політичною і економічною ситуацією в державі. Кризи призводять до коливань курсів іноземних валют, зниження попиту на готельні послуги, згортання діяльності окремих компаній, фінансового банкрутства підприємців. Нестабільна ситуація не дозволяє розробляти і реалізовувати програми стійкого управління розвитку готельної галузі на роки вперед.

Низька ефективність реконструкції існуючих готелів. Реконструкція і заміна застарілого готельного фонду супроводжуються невдачами, оскільки на період виконання таких робіт у міської влади, як правило, немає альтернативного фонду, здатного заповнити необхідну кількість готельних номерів. Тому, або реконструкція готелів відбувається поетапно без припинення її роботи, що погіршує якість послуг, або знос застарілих будівель

відкладається, що призводить до ще більшого зносу фонду номерів. Зниження кількості готельних номерів внаслідок реконструкції або зносу окремих готелів неминуче призводить до підвищення вартості послуг в інших функціонуючих готелях.

Взаємодія готельного і туристичного видів бізнесу. Вказані галузі найтісніше взаємодіють між собою і по відношенню один до одного. Готелі нерідко потерпають від збитків внаслідок того, що туроператори, що заздалегідь бронюють місця для туристичних груп, не завжди викупляють такі готельні місця. Відмова від бронювання відбувається надто пізно для того, щоб виставити номери повторно на продаж. Така ситуація характерна в цілому для індустрії гостинності, є одним з чинників ризику і для її попередження. В договори вносяться спеціальні положення про передоплату, запоруку, додаткові гарантії, що дозволяє понизити фінансові втрати при зриві угоди. У свою чергу, туроператори не завжди отримують своєчасне підтвердження заявки на бронювання номерів, оскільки готелі часто займають вичікувальну позицію, особливо напередодні державних свят, заходів, коли попит на готельні номери високий.

Отже, серед основних проблем розвитку індустрії гостинності на сучасному етапі варто окреслити недостатній розвиток готелів рівня три зірки, що відповідають світовим стандартам і перевага в бік висококласних п'ятизіркових готелів з боку інвесторів, недосконалість українського законодавства в сфері туризму і гостинності, наявність явної диспропорції між розвитком внутрішнього і виїзного туризму, моральне і матеріально-технічне невідповідність готелів міжнародним стандартам.

В нашій країні під час настання туристичного сезону, особливо в сільській місцевості, приїжджі для мешкання беруть в оренду приватні будинки. Бізнесмени вже в найближчому майбутньому повинні врахувати цю проблему і прагнути вирішити її.

Варто підкреслити, що в умовах політичної нестабільності, проблем розвитку економіки країни, необхідно вдосконалювати галузеву інфраструктуру, використовувати новітні технологій на готельні послуги, відповідно сучасним вимогам нормативно-правова база і інші, що дасть можливість домогтися найкращих показників економічної діяльності у сфері готельного бізнесу.

Серед труднощів, з якими зіткнувся індустрія гостинності сьогодні, варто виділити: закриття повітряного простору, відміна міжнародних туристичних напрямів, відхід іноземних компаній з українського ринку і зміну кон'юнктури ринку.

Поміж найбільш гострих проблем управління розвитку індустрії гостинності можна виділити наступні: нестача готелів середнього класу, недосконалість законодавства в області готельного бізнесу, відсутність стабільного фінансування готельної індустрії обумовлюється, в першу чергу, нестійкою політичною і економічною ситуацією в державі, низька ефективність реконструкції існуючих готелів, неналагоджена взаємодія готельного і туристичного видів бізнесу.

Відповідні маркетингові акції сприятимуть залучення нових і утриманню постійних гостей. Максимально активно такі роботи ведуться в готелях вищого класу. В арсеналі передових готелів світу досить багато маркетингових інструментів — від нестандартної реклами і застосування системи знижок до стимулювання частих гостей і використання різноманітних бонусів

Ключовою метою планів діяльності для туристичних агентів - створення особистої матеріальної зацікавленості персоналу, туристичних фірм, корпоративних клієнтів (агентів з продажу готелів, секретарів, офіс-менеджерів) в бронюванні місць певного готелю.

Більшість даних програм ґрунтуються на застосування бонусів, які в міру накопичення можуть бути обмінені на призи.

Діє навчальний курс від Sheraton Excellence, в Україні під брендом Four Points by Sheraton, що дає можливість туристичним агентам пройти заочну програму навчання з продажу готелів і отримати пільги на спеціальні Fam-Tastic тарифи, а туристичним агентствам заробити додаткові комісійні.

Сьогодні використання програми Starwood Preferred Guest як допоміжного додаткового бренду надає підтримку в діяльності всіх готелів, що входять в дану мережу.

Основна схема дій з брендом дає всім готельним брендам, більше просторового місця для дій і засобів донести відомості про власний бренд, ніж, якби він діяв самостійно.

Крім цього, визнання бренду сприяє задоволення відвідувачів, внаслідок чого ті мають більше шансів вибору отримання бонусів.

Учасники можуть розміститися в готелях середнього класу, накопичувати там бонуси, а після викуповувати зароблені бали в готелях «люкс» класу.

При виборі готелю все більше гостей віддають перевагу готелям з оздоровчим Wellness - центром. Це дає гостям можливості відпочити і отримати додаткові послуги, які позитивно вплинуть на фізичне самопочуття відвідувача, не виходячи з готелю.

Для залучення зарубіжних туристів, необхідно впровадити знижки на карти, створити додаткові аеропорти, які б виділялися простотою – загальноприйнятий і ефективний метод залучення.

З метою збільшення ступеня завантаження готелю, необхідно розширити мережу каналів збуту, за допомогою яких гості резервують номера, і покращити рівень їх ефективності. Продаж послуг готелю можна організувати, наприклад, за допомогою туроператорів.

Чим більше каналів збуту послуг будуть використовуватися, тим більша кількість потенційних споживачів буде знає про цей готель.

Хороший результат дає інтернет-резервування на сайті. Автоматизованою системою управління (АСУ) можуть скористатися як окремі особи, так і туристичні агентства або туристичні оператори, активізація користувачів проводиться з допомогою їх імен і пароля.

Є можливість інтегрування АСУ з глобальними системами резервування — GDS. Їх використовують як віддалені оператори, так і гості. GDS набагато полегшує дії по залученню туристів і знижує витрати на рекламу.

Використовуючи АСУ, можна бронювати будь-які ресурси готельного

підприємства: ресторан, конференц-зал, басейн і т. д., а також калькулювати вартість послуг з різних розцінками: VIP, стандартним, «економ».

Отже, можна відзначити наступні заходи, здійснювані готелями для гостей і компаньйонів – туристичних агентів і туристичних операторів, з метою їх залучення, а також рекламні та маркетингові акції, що здійснюються з метою інформування всіх учасників туристичного ринку і позиціонування готелю.

З метою підвищення розвитку готельних підприємств і для збільшення рентабельності діяльності готелів та їх конкурентоспроможності, згідно зі стратегією диверсифікованого зростання, необхідно збільшити і покращення надання в готелях SPA послуг. Для цього, якщо в готелях є фітнес центри, тренажерні зали і інші приміщення низької рентабельності, необхідно їх реорганізувати в сучасний SPA центр.

Збільшення асортименту SPA послуг в SPA центрах, надання знижок постійним гостям в розмірі 50% і групові пропозиції з системою бонусів і знижок, тим, хто приїжджає з діловим візитом, будуть сприяти підвищенню зацікавленості відвідувачів.

Виходячи з того, що у більшості вітчизняних готелів середнього класу слабо вибудувана система дослідження ринку, необхідно проводити серію заходів з просування послуг готелю.

Що стосується комунікаційної політики, то тут ми пропонуємо відводити важливу роль рекламно-маркетинговим заходам, а саме, участь готелів в спеціалізованих бізнес-виставках, організованих за кордоном;

Досвід світових компаній свідчить, що виставки є одним з найважливіших важелів бізнесу, потужним інструментом торгової політики, ключовим засобом маркетингу і просування товарів на світові ринки. Виставки сприяють формуванню іміджу готельного підприємства.

Одним з найважливіших напрямків розвитку індустрії гостинності є Pablik Relations (PR).

У готелях ця функція повинна бути орієнтована як на зовнішнє, так і на її внутрішнє середовище.

Ключові завдання PR відділу готелів у зовнішньому середовищі:

- підтримати і зміцнити власний імідж готелю;
- забезпечити регулярне участь власників і менеджерів готелів в суспільному житті;
- працювати з громадськими організаціями;
- формувати ефективні відносини із засобами масової інформації;
- залучати громадськість з метою досягнення позитивної репутації;
- зміцнити позитивний імідж готелю за допомогою заходів, акцій, зустрічей;
- співпрацювати використовувати потенціал адміністративних органів,

професійних і громадських організацій;

- вести активну роботу по розширенню кола заходів, що проводяться в готелях.

Проведення саме таких типів заходів дадуть можливість підвищити імідж готелів.

З метою підвищення конкурентоздатності індустрії гостинності необхідно запроваджувати наступні стратегії:

- стратегії вертикальної інтеграції (інтеграція «Вперед»), злиття готельної мережі і туристичного оператора, з метою зростання ефективності діяльності підвищення заповнюваності номерів готелів;
- стратегії інтегрованого зростання, створення готельними підприємствами бізнес повного циклу;
- стратегії консолідації капіталу з допомогою поглинання, злиття і створення стратегічних альянсів з іншими готельними підприємствами;
- стратегії центрованої диверсифікації, тобто створення багатофункціональних підприємств;
- стратегії співпраці з підприємствами з схожих галузей;
- стратегії застосування форм управління, що дозволяють ефективно контролювати і координувати розвиток мережевих готелів, і поряд з цим, зменшувати операційні витрати;
- мультибрендові стратегії і створення впізнаваних вітчизняних брендів;
- стратегії диверсифікації індустрії гостинності, переважно в регіонах;
- стратегії реструктуризації та оптимізації готельної мережі, за допомогою зростання числа номерів при зниженні кількості готелів.

Варто зазначити, що перераховані стратегії можуть застосовуватися вітчизняними готелями в поєднаннях і з різноманітною інтенсивністю, що сприяє розвитку процесу формування в Україні національних готельних мереж.

Залучення в економіку нашої країни зарубіжних інвестицій є необхідною складовою стратегії економічного розвитку України. Сприятлива політична ситуація і динамічне економічне зростання посприяє підвищенню зацікавленості зарубіжних держав в довгостроковому інвестуванні економіки.

Наявність інвестицій - майбутнє індустрії гостинності і, отже, майбутнє і економіки в цілому. Іноземні інвестиції відіграють необхідну роль у формуванні позитивних умов для розвитку готельної індустрії.

Причиною цього є те, що від їх розмірів і структури залежать динамічність розвитку туристичного бізнесу; його фінансові та економічні показники; структурна кореляція розвитку ринку туристських послуг (пропорційність розвитку готелів, мереж підприємств харчування, транспорту); загальна економічна ситуація, кон’юнктура туристичного попиту і пропозиції в територіальному аспекті; завантаження номерів, виробничі потужності готелів.

Такий вид інвестування сприятиме розвитку не лише туристичного бізнесу, але і пов'язаних з ним видів бізнесу в силу мультиплікаційного ефекту.

Очевидно, що питання управління інвестиційної привабливістю туристичного бізнесу в регіонах – найважливіші питання вирішення проблем стабільного розвитку економіки регіонів.

Для залучення іноземного інвестиційного капіталу в готельний бізнес необхідно:

– підвищити ініціативність місцевої влади в рекламно-інформаційної

сфері діяльності;

– лібералізувати адміністративну та податкову політику влади, що заохочує інвестиційну ініціативність;

– підвищити підтримку здорової конкурентного середовища туристичних підприємств.

Не варто хаотично збільшувати кількість готелів і зон відпочинку, а системно розвивати усю необхідну інфраструктуру – готельні і ресторанні комплекси, розважальні центри, спортивні комплекси, аквапарки.

Отже, для розвитку індустрії гостинності потрібно багато інвестицій, як внутрішніх, так і іноземних.

Основні напрямки розвитку індустрії гостинності:

- розвивати готельні підприємства в сегменті 2 3 *, не ведучи конкурентної боротьби безпосередньо з міжнародними готельними мережами;

- диверсифікувати готельний продукт;

- з'єднуватися в вертикально-інтегровані холдинги і великі мультибрендові мережі з розширенням присутності за межами країни;

- підвищувати середню завантаженість номерного фонду;

- прискорювати темпи власного зростання за допомогою застосування контракту на управління і франчайзинг, послідовно модифікуючись в бізнес модель класичної готельної мережі.

В результаті несприятливих подій, що відбуваються в останні роки в Україні, викликані пандемією COVID-19, активними бойовими діями, економічний розвиток сповільнюється, країна переживає девальвацію національної валюти. Для сприятливого розвитку індустрії гостинності в Україні необхідні притоки як зарубіжних, так і місцевих інвестицій.

Варто також відзначити, що залучення в економіку нашої країни зарубіжних інвестицій в тій чи іншій формі є необхідною складовою стратегії економічного розвитку України. Сприятлива політична ситуація і динамічне економічне зростання посприяє підвищенню зацікавленості зарубіжних держав в довгостроковому інвестуванні економіки України.

Найкращими готелями, з позитивними відгуками є підприємства, які надають високий рівень обслуговування, мають SPA салони, тренажерний зал, умови для проведення зустрічей, забезпечують умовами для сімейного відпочинку.

Ключове місце в сфері послуг розміщення займає готельне підприємство, яке призначене для того, щоб забезпечити туристів, які знаходяться поза власних домівок всім тим, що необхідно для повного почуття комфорту і затишку. З цією метою готелі надають своїм гостям ряд основних і широкий спектр додаткових послуг. Від того, як будуть оформлені і скомбіновані ці послуги в єдиний комплекс, складається певний тип підприємства: готель-люкс, готель середнього або економ класу, готель-апартамент і т.д. Успішне функціонування готельного комплексу, в умовах ринкової економіки, вимагає від його керівництва постійного вдосконалення діяльності підприємства, на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, використання ефективних форм управління та розширення спектра послуг, що надаються.

Інтеграція готелів, розташованих в різних країнах в єдину готельну мережу з формуванням мережевого готельного бренду є найпоширенішою в формою стратегічного управління готельними підприємствами. Значна частина зарубіжних готельних мереж є глобальними підприємствами. Для них характерні: багатонаціональний капітал, розосередження по всіх континентах, основними джерелами доходів є міжнародні операції.

Відсутність стабільного фінансування індустрії гостинності обумовлюється, в першу чергу, нестійкою політичною і економічною ситуацією в державі. Кризи призводять до коливань курсів іноземних валют, зниження попиту на готельні послуги, згортання діяльності окремих компаній, фінансового банкрутства підприємців. Нестабільна ситуація не дозволяє розробляти і реалізовувати програми стійкого управління розвитку індустрії гостинності на роки вперед.

З метою збільшення ступеня завантаження готелів необхідно розширювати мережу каналів збуту, за допомогою яких гості резервують номера. Чим більше каналів збуту послуг будуть використовуватися, тим більша кількість потенційних споживачів буде знає про цей готель.

Необхідно використовувати різні способи залучення гостей:

- спеціальні пропозиції для молодят і сімейного відпочинку;
- цікаві пропозиція на проживання у вихідні дні;
- знижки і бонуси для постійних гостей;
- співробітництво з туристичними операторами і агентствами;
- реклама наявних при готелі SPA центрів (відкриття кабінету масажу та інших, популярних в даний час спапроцедур);
- підвищення особистої зацікавленості всіх співробітників готелю в залученні нових і утриманні постійних гостей.

В даний час чітка і продумана модель мотивації персоналу на будь-якому готельному підприємстві — це один з найефективніших способів збільшення ступеня завантаження.

Одним з шляхів розвитку індустрії гостинності є ефективне державне регулювання шляхом вироблення єдиної концепції розвитку ринку готельних послуг в Україні. Спрощення законодавчих процедур реєстрації готелів повинно зацікавити зарубіжних інвесторів і в подальшому розширити мережі готельних номерів, спектру послуг, що надаються. Розвиток готельної індустрії повинен поступово зміщуватися від мегаполісів до регіональних великих міст.

Серед основних напрямків розвитку індустрії гостинності можна виділити наступні:

- централізація управління, поява великих готельних мереж, спілок, альянсів;
- зростання значення відомих ланцюгів в ефективності продажів готельного продукту;
- поява спеціалізованих готелів, орієнтованих на обслуговування певних сегментів ринку;
- об’єднання об’єктів розміщення з виставковими, торгово розважальними і офісними комплексами;

- широке використання інформаційних технологій в управлінні готелем;
- будівництво апартаментів для тривалого проживання, керованих готельними операторами;
- розвиток різних методів підвищення лояльності клієнтів готельному бренду.

З боку підприємців у сфері індустрії гостинності потрібна активна участь у вирішенні питань підвищення якості послуг, кваліфікації працюючого персоналу, провадження законної, прозорої діяльності. Важливим є залучення молодих фахівців до роботи, підвищення мотивації співробітників.

Після закінчення військових дій перемогою України, повноцінно відновиться готельна індустрія протягом 2-3 років і сприятливий інвестиційний клімат, що допоможе повернути іноземних туристів. Українська індустрія гостинності має привабливі перспективи і є дуже сприятливий для іноземних інвестицій.

РОЗДІЛ 8
ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РІШЕННЯ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

8.1. Підприємництво: сутність та видова характеристика

Підприємництво – 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.

На підставі цього визначення можна стверджувати, що **підприємець** – це людина, яка здатна зрозуміти структуру потреб суспільства, володіє сміливістю вкладати з ризиком свої гроші з метою отримання особистої вигоди на підставі задоволення визначених потреб інших людей..

Суб'єктами підприємництва можуть бути як окремі приватні особи, так і об'єднання партнерів.

До важливих рис підприємництва слід віднести:

– самостійність та незалежність господарюючих суб'єктів. Будь-який підприємець вільний в прийнятті рішення з любого питання, природно, в межах правових норм;

– економічну зацікавленість. Головна мета підприємництва – отримання максимального прибутку. Разом з тим, намагаючись досягти свої особисті цілі у вигляді отримання високого доходу, підприємець сприяє й досягненню суспільних інтересів;

– господарський ризик та відповідальність. За будь-яких перевірених розрахунків невизначеність, ризик залишаються;

– ініціативність, яка пов'язана з прийняттям нестандартних рішень щодо розв'язання проблем, які виникають постійно в підприємницькій діяльності. Ініціативність підприємців можна визначити не тільки як невід'ємну рису їх діяльності, але й як потребу;

– новаторство.

Підприємницьке середовище – це комплекс умов і сил зовнішнього порядку, які впливають на можливості та кінцеві результати діяльності суб'єктів ринкових відносин і дозволяють підприємцю досягати своїх цілей та реалізовувати свої функції.

Підприємницьке середовище в значній мірі визначає вибір напрямків і виду підприємництва, його масштаби і просторові межі, позиції на ринку суб'єктів ринкових відносин.

Рівень сприятливості середовища для розвитку підприємницької діяльності визначається:

– наявністю у підприємства прав власності на засоби виробництва, результати його діяльності та дохід;

– наявністю певної сукупності прав і свобод у виборі виду господарської діяльності, плануванні джерел фінансування, доступі до ресурсів, організації та управлінні виробництвом, збутом продукції і т.п.

– рівнем розвитку ринково-конкурентного режиму господарювання;
– наявністю сприятливого психологічного клімату серед населення;
– надійністю правової захищеності підприємств;
– рівнем державної підтримки підприємницької діяльності тощо.

Підприємницький успіх в значній мірі визначається внутрішніми чинниками (умілим менеджментом і маркетингом, вдалою схемою організації збуту тощо). Чинники мікросередовища визначають відносини підприємства з постачальниками, посередниками, конкурентами, споживачами, фінансовими колами, органами засобів інформації, державними установами, які контролюють підприємницьку діяльність, службами митного контролю, суспільними організаціями.

Основними чинниками, які формують макросередовище підприємництва, є:

– економічний стан в країні;
– політична ситуація в країні;
– розвиненість ринкової інфраструктури;
– державна підтримка підприємництва;
– правове забезпечення підприємництва.

Бажання отримати прибуток – основна рушійна сила виробництва в системі вільного підприємництва. Підприємництво здійснюється на постійній основі (систематична діяльність), а не на основі разових угод. Крім цього, важливими рисами підприємництва є діяльність «своїм коштом» (на основі приватної власності), з власної ініціативи, на власний ризик. Підприємництво є складовою бізнесу як особлива, інноваційна його форма. Сутність підприємництва повніше розкривається через його функції (роль у суспільстві) – творчу, ресурсну, організаційну, мотиваційну, соціальну:

творча (інноваційна) функція полягає в тому, що підприємці реалізовують нові ідеї, упроваджують наукові розробки, пов’язані з господарським ризиком; ресурсна функція передбачає, що підприємці націлені найефективніше використовувати задіяні в бізнесі ресурси – матеріальні, трудові, фінансові, інтелектуальні, інформаційні тощо;

організаційна функція полягає в організації виробництва та збуту товарів або послуг;

стимулююча функція полягає у формуванні механізму, що мотивує і ефективно використовувати ресурси, і максимально задовольняти потреби споживачів;

соціальна функція передбачає вироблення товарів і послуг, необхідних суспільству;

особистісна функція зводиться до самореалізації підприємця, отримання задоволення від своєї діяльності.

Принципи підприємництва – це правила, через які реалізується свобода підприємницької діяльності. З визначення поняття «підприємництво» та особливостей підприємницької діяльності можна сформулювати такі основні її принципи: вільний вибір підприємцем видів підприємницької діяльності; самостійне формування підприємцем програми своєї діяльності, переліку постачальників і споживачів своєї продукції, джерел залучення ресурсів тощо; самостійне встановлення цін на продукцію (товари, послуги) відповідно до законодавства країни; вільний найм підприємцем працівників; комерційний розрахунок та власний комерційний ризик; вільне розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом.

Суб'єкти підприємницької діяльності в Україні визначені Господарським кодексом (стаття 55). Основним діючим елементом у підприємництві є підприємець – суб'єкт, що знаходить і розвиває нові види економічної діяльності, методи виробництва, нові сфери застосування капіталу. Суб'єктами підприємницької діяльності в Україні можуть бути громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці. Іноземці та особи без громадянства при здійсненні господарської діяльності в Україні користуються такими самими правами та мають такі самі обов'язки, як і громадяни України. Громадянин може здійснювати підприємницьку діяльність безпосередньо як підприємець або через приватне підприємство. що ним створюється; самостійно або спільно з іншими особами. Здійснення підприємницької діяльності забороняється органам державної влади та органам місцевого самоврядування. Існують також обмеження щодо здійснення фізичними особами права на підприємницьку діяльність. Вона обмежується законом щодо депутатів, посадових і службових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування. До того ж, забороняється займатися підприємницькою діяльністю військовослужбовцям, службовим особам органів внутрішніх справ, прокуратури, суду, органів державної безпеки України тощо.

За видом або призначенням підприємницьку діяльність можна поділити на виробничу, комерційну, фінансову, консультативну, інноваційну тощо. Всі ці види можуть функціонувати самостійно або разом.

Всі види підприємницької діяльності між собою тісно пов'язані, доповнюють один одного. При цьому пріоритет належить віддати виробничому підприємництву, яке визначає розвиток всіх видів підприємницької діяльності і є найбільш складним.

Виробнича діяльність забезпечує, як правило, 10-12 % рентабельності, комерційна – 20-30 %, а дуже часто й вище. Фінансове підприємництво має норму рентабельності – 5-10 %.

Товарні біржі – це різновид оптового товарного ринку без попереднього огляду покупцем зразків та заздалегідь встановлених мінімальних партій товарів.

Фінансове (фінансово-кредитне) підприємництво має в якості сфери діяльності оборот грошових коштів, обмін вартостями. Фінансова діяльність проникає і в виробничу, і в комерційну, але вона може бути і самостійною: банківська, страхова справи тощо.

Інноваційне підприємництво розглядається як складова частина виробничого підприємництва, але в подальшому в Україні воно виходить на самостійний шлях. Найбільш повно сутність цього виду підприємництва проявляється в нововведеннях (створенні та економічній реалізації новинок), де створюється нова, така що раніш не існувала, комбінація факторів (чинників) виробництва (нова виробнича функція).

За формою власності на майно підприємства підприємницька діяльність може бути приватною, загальнодержавною, муніципальною (комунальною), а також здійснюватися з використанням майна, яке є у власності громадських об'єднань (організацій). При цьому держава не може встановлювати в будь-якій формі обмеження або переваги у здійсненні підприємницької діяльності в залежності від знаходження майна у приватній, загальнодержавній, муніципальній, (комунальній) власності або власності громадських об'єднань (організацій).

В залежності від масштабів (розмірів) господарювання виділяють великий, середній і малий тип підприємництва, які розрізняються між собою не тільки розмірами виробництва, але й особливостями відношення до власності. У великому підприємництві функції підприємця і власника майна, як правило, розділені. Для малого підприємництва характерно об'єднання функцій власника майна і підприємця. У середньому підприємництві можуть мати ті або інші комбінації функцій власника і підприємця.

За кількістю власників підприємницька діяльність може бути індивідуальною або колективною. При індивідуальному підприємництві власність належить одній фізичній особі. Колективна власність – це власність, що належить одночасно кільком суб'єктам з визначенням частки кожного з них (паю) – пайова власність, або без визначення паїв (частки) – спільна власність. Володіння, використання та розпорядження майном, що знаходиться в колективній власності, здійснюється за згодою всіх власників.

Форми підприємництва в свою чергу можна поділити на організаційно-правові та організаційно-економічні.

В числі організаційно-правових форм – товариства (партнерства), кооперативи, загальнодержавні і муніципальні (комунальні) унітарні підприємства.

Товариство є об'єднанням осіб, що створюється для здійснення підприємницької діяльності. Товариства створюються у випадку, коли в організації підприємництва вирішують прийняти участь два або більше партнерів. Важливою перевагою товариства є можливість залучення додаткового капіталу. Крім того, наявність декількох власників дозволяє здійснити спеціалізацію всередині підприємства на підставі знань і вміння кожного із партнерів.

Учасники товариства поділяються на дві групи:

– повні товариші (товариство з необмеженою відповідальністю);

– командитні товариші (товариство з обмеженою відповідальністю).

У командитних товариствах частина партнерів може мати необмежену відповідальність (повні товариші), а частина – обмежену відповідальність (командитисти).

Найбільш розповсюдженим є акціонерне товариство, яке залучає необхідні кошти шляхом випуску цінних паперів – акцій. Учасники акціонерного товариства несуть відповідальність за результати його діяльності у межах вартості акцій, що їм належать.

Підприємство, що створено групою осіб для спільної виробничої або іншої діяльності при їх особистій трудовій або іншій участі в його роботі, має назву **кооперативу**.

В кооперативі його учасники об'єднують свої майнові пайові внески.

До **унітарних підприємств** відносяться ті, що створені на підставі загальнодержавної або муніципальної (комунальної) власності.

До організаційно-економічних форм підприємництва можна віднести трести, асоціації, консорціуми, концерни, синдикати, картелі, фінансово-промислові групи.

Підприємство як суб'єкт і об'єкт ринку має свій економічний механізм функціонування. Економічний механізм функціонування підприємства – це цілісна функціонуюча система організації економічної діяльності підприємства, заснована на певній формі власності, яка використовує відповідні методи та важелі підприємницької діяльності. Економічний механізм функціонування: формується одночасно з їхнім утворенням і розвивається на основі відповідних законодавчих актів; закріплюється у статуті підприємства та колективному договорі; формується на основі економічних законів, характерних для даного суспільства; будується на комерційному розрахунку; залежить від форми власності на засоби виробництва та результатів праці, від розмірів капіталу, вартості підприємства. Функціонування підприємства як господарюючого суб'єкта пов'язане з певними обмеженнями, які визначають межі його діяльності. До таких обмежень належать:

- Обмеження, зумовлені ресурсами, тобто задіяні ресурси повинні бути меншими чи однаковими з тими, які є в наявності.
- Обмеження, зумовлені попитом, тобто обсяг реалізації завжди менший або однаковий з обсягом купівельного попиту.
- Бюджетні (фінансові) обмеження, тобто грошові витрати підприємства повинні бути меншими чи однаковими з грошовими ресурсами (з сумою грошових фондів та грошових доходів підприємства).
- Тимчасові обмеження, пов'язані з інфляцією. Цей вид обмежень викликає необхідність максимально скоротити терміни оборотності готівки підприємства з метою запобігання її знецінюванню.

Для ефективного господарювання суттєвим є визначення мети створення й функціонування підприємства. Головною метою (або генеральною) підприємства, тобто чітко сформованою причиною його існування, можна вважати виробництво товарів та послуг для задоволення потреб ринку і отримання максимально можливого прибутку.

Для країн з ринковою економікою існують загальні умови розвитку підприємництва:

стабільність економічної та соціальної політики держави, яка є джерелом упевненості підприємців у тому, що вони не стануть жертвами кон'юнктурних політичних рішень;

позитивна громадська думка – ставлення до підприємництва як до одного з престижних видів діяльності;

існування розвинутої інфраструктури підприємництва;

ефективна система захисту інтелектуальної власності;

дебюрократизація процедур регулювання підприємницької діяльності з боку державних органів.

Виробництво в Україні здійснюється на основі таких принципів:

1) вільний вибір діяльності;

2) вільний найм працівників;

3) самостійне встановлення цін відповідно до законодавства;

4) самостійне формування програми діяльності й вибір по стачальників та споживачів;

5)вільне розпоряджання прибутком, який залишається після внесення платежів;

6)отримання та використання матеріальнотехнічних фінансів, трудових і природних ресурсів, використання яких не заборонено державою;

7)самостійне здійснення підприємництва юридичною особою зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, підприємництво є зовнішньоекономічною категорією, елементом бізнесу, типом господарювання й способом життя.

Підприємництво, будучи одним із різновидів творчої, пошукової, ризикової соціальної діяльності, у більшості країн світу з ринковою економікою вважається одним із найпрестижніших занять. Адже саме цей вид діяльності у відповідних умовах найкращим чином виявляє людську суть, допомагає проявитися працівнику як особистості. Здійснюючи самостійну підприємницьку діяльність, працівник зростає як у професійному плані, так і в інтелектуальному. І це має цілком реальні позитивні наслідки для всього суспільства. Історія доводить, що підняти економіку та інші сфери буття до високого рівня розвитку можливо переважно шляхом демонстрації членами цього суспільства їх господарської ініціативи. З метою забезпечення зростання добробуту народу в країні, потрібно створити ефективну економіку, а ефективна економіка неможлива без підприємця. Що більше в країні реалізованих підприємців, то вища конкуренція, задоволеніші споживачі, швидший прогрес. Тоді країна нагадує тренований організм спортсмена, готовий підкорювати нові рекорди. Що менше підприємців, то слабший розвиток, а країна нагадує статичне болото. Найкращий показник для аналізу підприємництва − кількість активних виробників товарів і послуг. Вона показує, наскільки взагалі підприємницький хист поширений і реалізований у країні. Її динаміка допомагає зрозуміти, розвивається держава чи занепадає, а також вказує на те, наскільки вагомі перешкоди доводиться долати підприємцеві, щоб реалізувати свої проєкти. Високий рівень підприємницької активності призводить не лише до зростання валового внутрішнього продукту (ВВП), створення робочих місць, збільшення рівня податкових відрахувань, підвищення рівня життя мешканців країни. Він також породжує соціальні та ментальні зміни, формує середній клас, дозволяє людині відчути себе господарем своєї долі, перестати бути залежним від влади чи роботодавця.

8.2.Започаткування власної справи: реєстрація, вимоги, дозволи, документи

Економічні умови – це, в першу чергу, пропозиція товарів та попит на них; види товарів, які можуть придбати покупці; обсяги грошових коштів, які вони можуть витратити на ці покупки; надлишок або нестача робочих місць, робочої сили, що впливає на рівень заробітної плати працівників, тобто на їх можливість придбання товарів.

Створення економічних умов для розвитку підприємництва в Україні вимагає реалізації комплексу заходів, які пов'язані з:

– роздержавленням економіки і приватизацією державної і комунальної (муніципальної) власності;

– реформою фінансової, кредитно-грошової системи і системи ціноутворення;

– демонополізацією економіки;

– створенням ефективної системи соціального захисту населення.

Соціальні умови – це намагання покупців купувати товари, що відповідають певним смакам та моді.

Правові умови:

– наявність законів, що регулюють підприємницьку діяльність, створюють найбільш сприятливі умови для розвитку підприємництва;

– спрощена та швидка процедура відкриття та реєстрації підприємств;

– захист підприємця від державного бюрократизму;

– удосконалення податкового законодавства в напрямку мотивації виробничої підприємницької діяльності, розвитку спільної діяльності підприємців України з іноземними державами;

– створення регіональних центрів підтримки малого підприємництва, удосконалення методів обліку та форм статистичної звітності.

Правовий статус підприємця передбачає не тільки широкі права, але й відповідальність у різних сферах господарської діяльності. *Цю відповідальність можна поділити на 4 групи*:

– відповідальність перед органами державного управління;

– відповідальність перед партнерами по господарським договорам;

– відповідальність за порушення трудових прав працівників;

– відповідальність перед власниками майна підприємства.

Відповідальність перед органами державного управління включають також обов'язки, що пов'язані з внутрішньогосподарською діяльністю (для державних підприємств).

Обов'язки підприємців перед органами державного управління передбачає:

– виконання необхідних умов при створенні підприємства;

– недопущення монопольного положення окремих підприємств та недобросовісної конкуренції їх на товарних ринках;

– дотримання вимог екологічної безпеки;

– недопущення порушень декларації щодо доходів та сплати податків у порядку та розмірах, що передбачені законодавством України;

– дотримання вимог стандартизації та сертифікації продукції, робіт та послуг, а також у сфері ціноутворення.

Порушення цих обов'язків породжує відповідальність підприємців, яка міститься у появленні для них несприятливих майнових наслідків.

Відповідальність перед партнерами по господарським договорам є методом економічного регулювання господарських відносин. Основні норми з цього питання містяться у Цивільному кодексі України.

Відповідальність підприємців за порушення трудових прав працівників. *Основна форма відповідальності за порушення умов трудового договору – відповідальність винних посадових осіб. Вони несуть дисциплінарну, адміністративну, матеріальну, кримінальну відповідальність у порядку, що встановлюється законодавством.*

Найважливішим етапом підготовки до старту є пошук відповіді на питання: «Який продукт я запропоную на ринок товарів і послуг?», «Чи є подібний товар або послуга на ринку?», «Чим відрізняється мій товар (послуга) від аналогічних товарів конкурентів». Памятаймо: в умовах розвиненого ринку успіх може прийти тільки до того, хто вносить у свою справу щось нове, відмінне від пропонованого конкурентами. Бізнес-ідея – це творчий задум щодо того, що і як запропонувати на ринок, щоб отримати прибуток. Це може бути новий товар чи послуга або ідея удосконалити чи здешевити товар (послугу), вийти на новий ринок.

Результатом опрацювання ідеї стає бізнес-план, який складається з наступних розділів:

Резюме

Характеристика підприємства

Опис продукту

Опис ринку. Прогноз збуту

Конкуренція

План маркетингу

План виробництва

Прогноз витрат

Організаційний план

Фінансовий план

Стратегія фінансування

Оцінка ризику і страхування

Після написання бізнес-плану та пошуку орієнтовних джерел фінансування його реалізації, потрібно здійснити процедуру реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності.

Державна реєстрація суб'єкта підприємництва здійснюється на основі Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань». (https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text)

Державна реєстрація проводиться на підставі документів, що подаються заявником. До початку реєстрації потрібно ознайомитися з переліком цих документів, їх зразками, вимогами щодо їхнього оформлення та ретельно підготувати весь пакет документів. До переліку документів для державної реєстрації фізичної особи-підприємця (ФОП) включено: 1) заяву про державну реєстрацію фізичної особи підприємцем (форма 1); 2) паспорт громадянина України. Для фізичної особи, яка досягла 16 років і має бажання займатися підприємницькою діяльністю, але не має повної цивільної дієздатності, потрібно подати нотаріально засвідчену письмову згоду батьків (усиновлювачів) або піклувальника чи органу опіки та піклування. Якщо особа самостійно або з членами сім'ї створює сімейне фермерське господарство, то, у разі державної реєстрації фізичної особи-підприємця, необхідно надати договір (декларацію) про створення сімейного фермерського господарства. Документи, що подаються для державної реєстрації, повинні відповідати вимогам, що зазначені нижче:

документи мають бути викладені державною мовою;

текст документів має бути написаний розбірливо;

документи не повинні містити підчищення або дописки, закреслені слова та інші виправлення, не обумовлені в них, орфографічні та арифметичні помилки, заповнюватися олівцем, а також містити пошкодження, які не дають змоги однозначно тлумачити їх зміст;

документи в електронній формі мають бути оформлені згідно з вимогами, визначеними законодавством;

заява про державну реєстрацію підписується заявником (у разі подання заяви про державну реєстрацію поштовим відправленням справжність підпису заявника повинна бути нотаріально засвідчена).

Реєстрацію фізичних осіб-підприємців уповноважені здійснювати: виконавчі органи місцевих рад, районні державні адміністрації (у разі прийняття відповідною радою рішення про наділення такими повноваженнями), нотаріуси, акредитовані суб'єкти. Варто зазначити, що реєстрацію осіб, які зареєстровані та переселилися з зони проведення АТО/ООС, здійснює державний реєстратор за адресою тимчасового проживання особи незалежно від місця проживання в межах України. З метою спрощення реєстраційної процедури, забезпечення зручного пошуку необхідної

форми заяви, полегшення та прискорення процесу заповнення відповідних документів, Міністерством юстиції України було затверджено нові форми заяв, що подаються для державної реєстрації з 1 червня 2020 року.

заява заповнюється друкованими літерами; 2) якщо певна сторінка заяви не заповнюється через відсутність відомостей, що містяться на ній, така сторінка не підписується заявником і не подається; 3) друк заяви може здійснюватися з обох сторін аркуша; 4) при обранні певних полів у заяві проставляється знак «V» або інший подібний знак, що свідчитиме про обрання певного поля; 5) заповнення у заяві більше відомостей, ніж необхідно, не заборонено.

З 24 лютого 2022 року відповідно до Закону України "Про правовий режим воєнного стану" в Україні введено **режим воєнного стану**!

В умовах воєнного стану та протягом одного місяця з дня його припинення або скасування:

1) державна реєстрація юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань, державна реєстрація речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень здійснюються з урахуванням положень постанови Кабінету Міністрів України від 06 березня 2022 року № 209 "Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану";

Так, державна реєстрація, крім державної реєстрації, що відповідно до законодавства здійснюється в автоматичному режимі, проводиться виключно:

- державними реєстраторами юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань, державними реєстраторами речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень, що перебувають у трудових відносинах із суб’єктом державної реєстрації/суб’єктом державної реєстрації прав, місцезнаходженням якого є адміністративно-територіальна одиниця, що не включена до затвердженого відповідно до пункту 1-2 цієї постанови переліку адміністративно-територіальних одиниць, та відповідають вимогам, визначеним підпунктом 10-4 пункту 1 цієї постанови (далі - державні реєстратори);
- посадовими особами Міністерства юстиції, його територіальних органів (далі - посадові особи), перелік яких письмово повідомляється Міністерством юстиції технічному адміністратору Державного реєстру прав/Єдиного державного реєстру;
- нотаріусами, включеними до затвердженого Міністерством юстиції переліку нотаріусів, якими в умовах воєнного стану вчиняються нотаріальні дії щодо цінного майна (далі - перелік нотаріусів);
- державними та приватними виконавцями відповідно до повноважень, визначених законом, перелік яких письмово повідомляється Міністерством юстиції технічному адміністратору Державного реєстру прав.

Нотаріусам, включеним до переліку нотаріусів із застереженням про заборону нотаріального посвідчення договорів щодо відчуження

корпоративних прав, забороняється проведення державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців, а із застереженням про заборону нотаріального посвідчення договорів щодо відчуження нерухомого майна, об'єктів незавершеного будівництва або майнових прав щодо майбутнього нерухомого майна (далі - нерухоме майно) - державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень.

Державна реєстрація юридичної особи, громадського формування, нерухомого майна, місцезнаходженням яких є адміністративно-територіальна одиниця, що включена до затвердженого відповідно до пункту 1-2 цієї постанови переліку адміністративно-територіальних одиниць, **проводиться незалежно від місцезнаходження такої юридичної особи, громадського формування, нерухомого майна.**

Адміністративний збір не справляється за державну реєстрацію благодійних організацій, громадських об'єднань, відокремлених підрозділів іноземних неурядових організацій, представництв, філій іноземних благодійних організацій, предметом діяльності яких є надання допомоги Збройним Силам, іншим військовим формуванням, правоохоронним (спеціальним) органам, органам цивільного захисту, добровольчим формуванням територіальних громад, іншим особам, які забезпечують національну безпеку і оборону, відсіч і стримування збройної агресії іноземної держави, а також особам, які постраждали чи можуть постраждати від такої збройної агресії, у тому числі за державну реєстрацію змін до відомостей про таких суб'єктів, що передбачають включення до предмету їх діяльності надання такої допомоги.

2) нотаріальні дії вчиняються з урахуванням особливостей, визначених постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 року № 164 "Деякі питання нотаріату в умовах воєнного стану"

З 2021 року через систему Дія ви можете зареєструвати фізичну особу підприємцем, обрати загальну чи спрощену систему оподаткування. Реєстрація відбувається в автоматичному режимі без участі державного реєстратора.

Розгляд документів, поданих для державної реєстрації, може бути зупинений. Підставами для зупинення розгляду документів є

1) подання документів або відомостей не в повному обсязі;

2) невідповідність документів вимогам до оформлення;

3) невідповідність відомостей, зазначених у заяві про державну реєстрацію, відомостям, зазначеним у документах, поданих для державної реєстрації, або відомостям, що містяться в Єдиному державному реєстрі;

4) невідповідність відомостей, зазначених у документах, поданих для державної реєстрації, відомостям, що містяться в Єдиному державному реєстрі;

5) невідповідність реєстраційного номера облікової картки платника податків або серії та номера паспорта відомостям, що містяться в інформаційних системах інших органів державної влади;

6) подання документів з порушенням встановленого законодавством строку для їх подання.

Розгляд документів зупиняється на термін, що становить 15 календарних днів із дати їх зупинення.

Повідомлення про зупинення розгляду документів із зазначенням строку та виняткового переліку підстав для його зупинення та рішення суб'єкта державної реєстрації про зупинення розгляду документів розміщуються на порталі електронних сервісів у день зупинення та надсилаються заявнику на адресу його електронної пошти.

Підстави для відмови у державній реєстрації фізичної особи підприємцем:

1) документи подано особою, яка не має на це повноважень;

2) не усунуто підстави для зупинення розгляду документів протягом встановленого строку;

3) є обмеження щодо підприємницької діяльності, встановлені законом;

4) в Єдиному державному реєстрі є запис, що фізична особа вже зареєстрована як ФОП;

5) подані документи суперечать вимогам законів України (частина друга статті 28 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»).

Повідомлення про відмову у проведенні державної реєстрації повинно містити посилання на конкретну норму (пункт, статтю) законодавства із зазначенням, що саме порушено під час оформлення та подання документів, а також повинно бути зазначено, який саме пункт чи стаття поданого заявником документа (статуту, протоколу тощо) не відповідає нормам законодавства. Відмова у державній реєстрації здійснюється протягом 24 годин після надходження документів, поданих для державної реєстрації, крім вихідних та святкових днів. Після усунення причин, що були підставою для відмови у державній реєстрації, заявник може оскаржити таке рішення протягом 60 календарних днів від дня його прийняття (або від дня, коли особа дізналася про порушення її прав відповідною дією чи бездіяльністю) та повторно подати документи для державної реєстрації.

Основними формами підприємницької діяльності у готельно-ресторанному бізнесі України є товариства, кооперативи, приватні підприємства, які функціонують згідно із основними законодавчими актами України про підприємництво.

На сучасному етапі економічного реформування в Україні відбувається процес як демонополізації та розукрупнення підприємств так і процес зворотнього порядку, що зумовлює формування нових виробничих зв'язків між

підприємствами. Великі підприємства на основі високого кваліфікаційного рівня кадрів, значного досвіду в області менеджменту і маркетингу, прагнуть до закріплення досягнутих позицій щодо лідерства, чим створюють несприятливі умови для діяльності малих підприємств. Разом з тим, існує ряд проблем щодо функціонування приватних підприємств галузі. Отже, здійснення економічного реформування в Україні зумовлює необхідність встановлення взаємовідносин між суб'єктами виробничої сфери якісно нового типу.

Світова практика формування підприємницьких структур готельно-ресторанного призначення свідчить про доцільність встановлення між великими й малими підприємствами цього виду бізнесу системи франчайзингових договірних відносин. Ці відносини передбачають укладення угод між великими підприємствами (франчайзери) та малими й дуже малими (франчайзі) на засадах системи взаємовигідних пільг та привілеїв. При такому співробітництві франчайзер надає право дрібним підприємствам працювати згідно з укладеною угодою на певній території протягом обумовленого часу. При цьому велике підприємство забезпечує франчайзерів споживачами послуг, рекламою, ефективними технологіями, фірмовими знаками тощо. Малі підприємства, здійснюючи свою підприємницьку діяльність під патронатом франчайзера, розширюють його обізнаність у сфері менеджменту і маркетингу шляхом надання інформації щодо споживчого попиту на готельно-ресторанні послуги в окремих регіонах країни.

До переваг системи франчайзингових договірних відносин належать:

- скорочення витрат на рекламу й забезпечення її більш високої якості;
- стандартизація послуг та скорочення витрат на їх виробництво й реалізацію;
- розширення комерційних можливостей щодо освоєння нових ринків;
- забезпечення високого кваліфікаційного рівня кадрів шляхом підготовки та підвищення їхньої кваліфікації;
- залучення кваліфікованої робочої сили на основі наукових підходів;
- встановлення зв'язків з надійними постачальниками ресурсів та розширення кола споживачів послуг;
- зниження ризику у підприємницькій діяльності;
- пільгове фінансування та кредитування сторін, що уклали угоду;
- забезпечення ефективного використання інвестицій.

Взаємини між франчайзерами та франчайзі будуються на відрахуванні певних коштів франчайзерам на основі укладених угод, проте такі відносини для дрібних підприємств є надзвичайно вигідними. Наприклад, у США щорічно такими угодами охоплюється понад 500 тис. фірм - представників малого бізнесу. У Західній Європі учасниками франчайзингових угод переважно є представники приватних підприємств.

Створення і функціонування підприємств даної галузі в Україні має свої особливості, які визначаються умовами перехідного періоду від адміністративно-командної системи економіки до ринкової.

У готельно-ресторанному бізнесі України функціонують підприємства з різним майновим статусом:

- державні (муніципальні) підприємства - створені за рахунок бюджетних коштів (загальнодержавна власність);
- унітарні підприємства - підприємства, не наділені правом щодо власності на майно, надане власником;
- повні товариства - створюється за рахунок вкладів учасників на основі угоди про повну солідарну відповідальність;
- товариства з обмеженою відповідальністю - створюється за рахунок вкладів учасників на основі угоди про обмежену фінансову відповідальність;
- довірчі товариства - товариства, до яких приєдналися члени-вкладники, що несуть фінансову відповідальність в межах своєї частки вкладеного капіталу;
- акціонерні товариства відкритого типу - майно товариств формується за рахунок продажу шляхом відкритої підписки акцій, володіння якими визначає право щодо управління й отримання прибутку;
- акціонерні товариства закритого типу - майно товариств формується за рахунок продажу акцій у формі закритої підписки серед членів товариства;
- змішані акціонерні товариства - товариства, частиною акцій яких володіє держава;
- приватні підприємства - створюються за рахунок коштів громадян і передбачають індивідуальну відповідальність з наданням права найму робочої сили;
- індивідуальні підприємства - засновані на приватній власності фізичної особи та виключно на її праці;
- сімейні підприємства - засновуються на власності й праці громадян, що є членами однієї родини;
- негласні товариства - створюються на базі приватного підприємства за рахунок вкладів фізичних осіб (партнерів);
- спільні підприємства - підприємства, які створені за участю українських та іноземних юридичних осіб. Вони мають право мати на території України у власності майно, необхідне для здійснення діяльності, визначеної установчими документами.

Спільні підприємства створюються на основі:

- установчого договору про спільні довготермінові цілі;
- об'єднання капіталів (в грошовій і майновій формах), консультативних та інших послуг;

- здійснення визначених завдань через спільне управління шляхом створення для цього відповідних органів управління;

- розподілу прибутків і ризиків;

- спільного призначення виконавчих директорів.

Поряд із зазначеними формами в готельно-ресторанному бізнесі можливе впровадження більш ефективних організаційних форм, які добре зарекомендували себе у світовій практиці функціонування малого і середнього бізнесу. Серед найпоширеніших підприємств, з якими вітчизняним підприємствам готельно-ресторанного бізнесу доводиться співпрацювати на міжнародному рівні, є такі організаційні об'єднання:

- концерни - статутні об'єднання підприємств на основі повної фінансової залежності від одного чи групи підприємців;

- консорціуми - статутні об'єднання промислового й банківського капіталу, які співпрацюють заради досягнення загальної мети;

- холдинг-компанії - об'єднання підприємств, більша частина акцій яких (понад 50%) належить спільному фонду;

- конгломерати - материнська фірма з кількома філіалами;

- венчурні підприємства - договірні об'єднання підприємств і приватних осіб, створені на період виконання певних проектів;

- офф-шорні компанії - компанії з реєстрацією юридичної адреси в країні з податковими пільгами та сферою діяльності за її межами;

- кооперативні об'єднання -- добровільні об'єднання фізичних осіб задля досягнення загальної мети;

- публічні компанії - об'єднання підприємств як юридичних осіб з відокремленим майном, які є державними органами;

- асоціації, союзи - добровільні об'єднання підприємств і приватних осіб;

- картелі - форма об'єднання підприємств на основі угод, які регламентують ціни, обсяг виробництва, умови найму робочої сили, межі ринків збуту;

- синдикати - об'єднання підприємств у формі картеля з централізацією функції щодо реалізації продукції (послуг) і придбання сировини. Учасники синдикату мають виробничу й фінансову самостійність, але втрачають комерційну;

- трести - об'єднання підприємств навколо одного центру управління виробничою й комерційною діяльністю, під контролем одного власника (юридичної особи).

Однією із найспецифічніших ознак організації є її зв'язок із зовнішнім середовищем, яке може бути представлене різними угрупованнями. Саме тому менеджери готельно-ресторанного бізнесу повинні орієнтуватись у правових формах організацій та їх різновидами у світовому співтоваристві.

8.3. Менеджмент та ефективність управлінських рішень у підприємницькій діяльності

Менеджмент підприємницької діяльності (з англ. management – управління) являє собою специфічний вид діяльності, спрямований на досягнення поставлених цілей шляхом забезпечення координації усіх ресурсів, наявних у розпорядженні суб'єкта підприємницької діяльності. Тобто у найширшому розумінні, менеджмент – це управління діяльністю суб'єкта господарювання.

На сучасному етапі розвитку науки та економічної системи під менеджментом слід розуміти специфічний вид діяльності, спрямований на досягнення поставлених цілей підприємницької діяльності шляхом здійснення цілеспрямованих впливів на наявні ресурси підприємства або організації. Варто відзначити, що змінність сучасних умов господарювання обумовлюють *характерні особливості менеджменту підприємницької діяльності*, зокрема:

- *системний підхід в управлі*нні – ефективно діюча система менеджменту повинна базуватися на розумінні того, що підприємство є складною поліструктурною системою, яка складається з окремих компонентів (сфер, підрозділів), що пов'язані між собою зв'язками підпорядкування, взаємодії тощо, що обов'язково має бути враховано при розробці та реалізації управлінських рішень;
- *цілеспрямованість* – будь-яка управлінська діяльність має на меті досягнення довго- та короткострокових цілей підприємницької діяльності;
- *гнучкість* – змінність сучасних умов функціонування підприємств обумовлюють необхідність забезпечення можливості пристосування до змін зовнішнього середовища, швидкого коригування управлінських рішень;
- *альтернативність* – розгляд при будь-яких проблемних ситуаціях декількох альтернативних рішень та вибір найкращого з них;
- *здатність до саморозвитку* – змінність умов функціонування та значне ускладнення завдань, що висуваються керівництву суб'єктів підприємницької діяльності, обумовлюють необхідність еволюційних процесів та забезпечення саморозвитку організації;
- *гуманізація* – у системі чинників виробництва чільне місце відводиться людині, її властивостям та кваліфікаційним характеристикам, особливостям їх реалізації на підприємстві;
- *соціальна орієнтованість* – визнання суб'єктом підприємництва наслідків своїх дій, відповідальне ставлення до навколишнього соціального та природного середовища;
- *високий ступінь застосування інформаційних технологій* – розвиток інформаційних технологій обумовив значний ступінь їх використання у будь-яких господарських процесах, у тому числі управлінських.

Отже, менеджмент є невід'ємною складовою функціонування будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності.

Значення менеджменту у забезпеченні діяльності суб'єкта підприємництва обумовлено наступним:

- ефективний менеджмент забезпечує раціональне використання обмежених ресурсів з досягненням максимально можливого результату;
- ефективний менеджмент є засобом досягнення поставлених цілей підприємства;
- менеджмент надає можливість узгодити всі цілі підприємницької діяльності та забезпечити їх підпорядкованість загальній місії підприємства;
- координація усіх наявних ресурсів та зусиль досягається завдяки цілеспрямованому впливу, тобто менеджменту;
- система менеджменту є засобом комунікації між працівниками та управлінцями усіх рівнів;
- менеджмент забезпечує відповідність діяльності підприємства чинникам зовнішнього середовища, забезпечуючи в такий спосіб стабільність організації.

Будь-яка організована діяльність підпорядковується певним принципам і законам для забезпечення її результативності. Не виключенням є і менеджмент.

1. Принцип поєднання централізації та децентралізації передбачає делегування частини повноважень вищим керівництвом на нижчі рівні управління. Зазначений принцип базується на припущенні, що повноваження у сфері прийняття стратегічних рішень та критичних питань залишаються у вищого керівництва підприємства, у той час як рішення по поточним питанням може приймати.

Керівництво нижчих рівнів підприємства. Таке делегування базується на поділі повноважень та забезпечує, з одного боку, зниження навантаження на керівників вищих рівнів, з іншого боку, залучення до управлінських процесів більш широкого кола працівників організації, що стимулюватиме їх лояльність підприємству, а також формуватиме нові, «свіжі» ідеї щодо управління;

2. Принцип досягнення економічної ефективності. Будь-який суб'єкт підприємницької діяльності створюється та функціонує з метою досягнення певних цілей.

Таким чином, принцип досягнення економічної ефективності передбачає реалізацію двох завдань: максимізацію ефекту (доходів) та мінімізацію витрат. Чим вищим є рівень економічної ефективності, тим більші можливості розвитку у суб'єкта підприємницької діяльності;

3. Принцип матеріального та морального стимулювання базується на досягненнях школи людських відносин та біхевіористської школи та передбачає оптимальне поєднання засобів матеріального та морального

стимулювання з урахуванням потреб співробітників з метою досягнення високого рівня продуктивності персоналу;

4. Принцип єдиноначальності передбачає наявність єдиного управлінського органу, що виконує відповідні функції. Тобто кожен працівник або керівник структурного підрозділу отримує розпорядження та вказівки лише від одного керівника, що забезпечує узгодженість управлінських впливів;

5. Принцип науковості передбачає використання в управлінській діяльності передових досягнень науки та прогресивного досвіду провідних підприємств та організацій;

6. Принцип підготовки і розстановки кадрів визначає необхідність формування персоналу підприємства визначеного кількісного та якісного складу, а також розстановку працівників по робочим місцям відповідно до їх кваліфікаційних характеристик та вимог, що висуваються до певної посади;

7. Принцип відповідальності базується на чіткій регламентації повноважень, обов'язків та критеріїв відповідальності для працівників усіх рівнів. Відповідно до принципу доцільною є розробка внутрішніх положень про організаційну структуру, про окремі структурні підрозділи, системи посадових інструкцій;

8. Принцип спадковості господарських рішень характеризує взаємозв'язок між поточними та минулими господарськими рішеннями та передбачає необхідність аналізу минулих заходів у процесі обґрунтування рішень.

Дотримання даного принципу забезпечує також порівнянність показників діяльності підприємства за різні часові періоди;

9. Принцип підпорядкування індивідуальних інтересів загальним визначає пріоритетність загальних інтересів у процесі прийняття управлінських рішень. Тобто у будь-якій управлінській ситуації менеджер повинен виходити з критерію ефективності для організації в цілому, а не для окремих індивідів;

10. Принцип основної ланки передбачає встановлення пріоритетів організації, а також ключові чинники та сфери діяльності, що визначають можливості досягнення таких пріоритетів.

11. Принцип постійного удосконалення вимагає від керівництва підприємства постійних зусиль щодо підвищення ефективності виробничо-господарських та управлінських процесів з метою забезпечення стійкості функціонування та розвитку підприємства;

12. Корпоративний дух формує спільну корпоративну культуру підприємства. У свою чергу, розвинена корпоративна культура сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності суб'єкта підприємництва в цілому.

Дотримання усіх зазначених та інших вагомих принципів становить передумову забезпечення ефективності діяльності суб'єкта підприємництва.

Роль та завдання менеджменту у підприємницькій діяльності обумовлюють його функції на підприємстві.

Функції менеджменту – це умовно відокремлені напрями управлінської діяльності, що забезпечують цільовий вплив визначеного спрямування та об'єкт управління. Згідно із традиційним підходом, виділяють чотири основні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію та контроль.

Планування передбачає вибір заходів, що мають бути здійснені для досягнення цілей організації, з деталізацією того, як і коли повинні бути реалізовані зазначені заходи.

Тобто іншими словами, планування – це управлінський процес, функція, що базується на встановленні ключових цілей підприємства, а також ідентифікації заходів щодо досягнення відповідних цілей у визначеній їх послідовності та часовому визначенні. Діяльність планування зосереджена на досягненні цілей. Через систему планів менеджери визначають, що саме повинні робити суб'єкти підприємницької діяльності, щоб бути успішними.

Функція організації може бути визначена як розподіл розроблених заходів і завдань між окремими працівниками або підрозділами підприємства. Таким чином, функція організації формує механізм щодо реалізації визначених планів.

Організація передбачає розробку організаційної структури та розподіл праці для забезпечення досягнення цілей.

Мотивація (за іншими трактуваннями вплив, керівництво, лідерство тощо) передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на працівників підприємства.

Мотивацію можна визначити як спрямування діяльності працівників підприємства у визначеному, потрібному напрямі.

Основною метою мотивації є підвищення продуктивності персоналу підприємства шляхом формування ефективної системи впливу на діяльність працівників.

Контроль – це функція менеджменту, за допомогою якої менеджери:

- збирають інформацію щодо показників діяльності підприємства;
- порівнюють отриману інформацію про фактичні показники діяльності підприємства із плановими показниками;
- на основі проведеного порівняння визначають, що повинно бути змінено та зроблено для того, щоб досягти планових показників.

Контроль – це постійно діючий процес, оскільки оцінка ефективності виконання планів та визначення ступеня досягнення планових показників здійснюються на регулярній основі з метою своєчасного коригування розроблених заходів.

Координація передбачає забезпечення пропорційного та гармонійного розвитку усіх сфер суб'єкта підприємницької діяльності при оптимальному поєднанні існуючих ресурсів підприємства та забезпеченні раціонального їх використання.

Регулювання спрямоване на подолання протиріч на підприємстві під час здійснення управління, збалансування порядку і деструктивних факторів.

Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму. Отримані в процесі управлінської діяльності методи менеджменту зможуть впливати на керовану систему тільки після її офіційного визнання, тобто після прийняття управлінського рішення. Управлінське рішення – результат альтернативної формалізації методів менеджменту, на основі якого керуюча система безпосередньо впливає на керовану.

Методи менеджменту, трансформувавшись в управлінські рішення, каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

За співвідношенням зусиль менеджера на стадіях розробки й критики альтернатив виокремлюємо 5 найбільш відомих типів рішень залежно від співвідношення зусиль менеджера на стадії генерації та розробки альтернатив (А) і стадії їх критичного аналізу, оцінювання й контролю (АОК). Тож розрізняємо інертні, обережні, врівноважені, ризиковані й імпульсивні рішення. Відповідно до них можна виділити п'ять стилів прийняття рішень. 1.Інертний (А << АОК). Перебіг процесу пошуку й генерації альтернатив дуже в'ялий, непевний та обережний. Будь-яка нова ідея відразу ж піддається ретельному аналізу, критиці й постійним уточненням. Цей стиль характерний для людей, украй невпевнених у собі. 2.Обережний (А < АОК). Це більш м'який варіант інертного стилю. Менеджер докладає значних зусиль щодо збирання необхідної інформації, ретельно й критично оцінює всі альтернативи, але водночас виявляє більш високу творчу активність. 3.Урівноважений (А = АОК). Він характеризується приблизно однаковим розподілом сил, уваги й активності на двох стадіях прийняття рішень. З одного боку, для цей стиль характеризується досить високою активністю щодо генерації альтернатив. З іншого – серйозна увага приділяється критиці альтернатив, їх аналізу й корекції. 4.Ризикований (А

> АОК). Менеджер швидше й легше вигадує, пропонує різні варіанти, ідеї, ніж обмірковує їх, тобто проводить аналіз і “зважування”. Ці рішення менш обґрунтовані порівняно з урівноваженими, але можуть бути більш ефектними. Водночас ризики досить великі – рішення можуть призводити до значних втрат. Тут проявляється основна суперечність між ви грашем і ризиком. Максимальний виграш зазвичай можуть забезпечити лише рішення, пов’язані з найбільшим ризиком. 5.Імпульсивний (А >> АОК). Характеризується тим, що стадія генерації альтернатив значно “перевершує” фазу їхнього критичного аналізу й контролю. У цьому разі менеджер дуже легко й швидко вигадує нові ідеї, генерує різні варіанти рішення, однак оцінювання й критика не проводяться. Цей стиль створення рішень характерний для людей з високою самооцінкою, низькими аналітичними здібностями та самоконтролем. За рівнем участі підлеглих у процесі прийняття рішень виділяють відповідні стилі керівництва, в основі яких лежать різні критерії, як-от: взаємини між керівником і підлеглими, структура та складність виконуваних завдань, посадові повноваження керівника, рівень урахування інтересів організації й людей, способи контролю підлеглих тощо. Стилі керівництва виконують роль стилів прийняття рішень залежно від того, як і якою мірою керівник залучає підлеглих до розв’язання проблем організації. Розглянемо деякі відомі підходи до виділення стилів прийняття рішень. 1. Класифікація Д. Макгрегора. Одна із перших класифікацій стилів керівництва, побудована на основі “дистанційності” керівників і підлеглих та міри участі працівників у прийнятті рішень. Д. Макгрегор виділив два протилежних стилі: авторитарний, що отримав назву теорія “X”, і демократичний – теорія “Y”. Основні розбіжності цих моделей ґрунтуються на різних уявленнях про природу людини.

2. Класифікація Р. Лайкерта. За основу взято два полярні стилі Д. Макгрегора й доповнено двома новими стилями. Так, Р. Лайкерт виокремлює чотири стилі, розташовані на своєрідному континуумі в напрямі зниження авторитарності й зростання демократичності керівництва: – експлуататорсько-авторитарний стиль (“X1”) (неучасть виконавців у підготовці й прийнятті рішень, передача управлінських рішень підлеглим в уже готовому для виконання вигляді, максимальна віддаленість керівників від підлеглих, взаємна недовіра між ними); – прихильно-авторитарний стиль (“X2”) (“м’який” варіант авторитарного стилю керівництва, але наявна певна взаємна довіра, право прийняття всіх важливих рішень керівники залишають за собою, контроль і відповідальність за прийняття рішень частково лягає на підлеглих); – консультативно-демократичний стиль (“Y1”) (найбільш важливі, стратегічні рішення керівник приймає самостійно, відповідальність за прийняття рішень розподіляється); – партисипативний стиль (“Y2”) (процес прийняття рішень в

організації розподілений за всіма рівнями й ланками структури управління, підлеглі беруть активну участь у прийнятті всіх (у тому числі стратегічних) рішень, відповідальність за прийняття рішень повністю розподілена). 3. Класифікація Р. Таненбаума та В. Шмідта. Вони розробили "континуум управлінської поведінки", що має сім моделей керівництва. Ці моделі різняться рівнем влади, який використовує керівник, і рівнем волі, яка доступна його підлеглим. Р. Таненбаум та В. Шмідт виділяють такі стилі прийняття рішень керівником:

– керівник здатний прийняти рішення, що беззаперечно виконується рядовими співробітниками; – керівник має переконати у своєму рішенні рядових співробітників; – керівник знайомить із рішенням рядових співробітників, але має відповісти на їхні питання; – керівник повідомляє пробне рішення, що можна змінити після консультацій із рядовими співробітниками; – керівник формулює проблему, розглядає пропозиції співробітників, потім приймає рішення;

– керівник визначає питання, в межах яких рядові співробітники приймають рішення; – керівник і рядові співробітники спільно приймають рішення в рамках, які визначаються специфікою організації. За рівнями організації управлінських рішень (структурнорівнева концепція управлінських рішень) виокремлюємо п'ять стилів керівництва, які однозначно відповідають рівням організації управлінських рішень: диктаторський, реалізаторський, організаторський, координаторський і маргінальний стилі прийняття рішень. Диктаторський стиль характерний для керівників, що приймають рішення на автократичному рівні. Цей стиль властивий авторитарним керівникам і поширюється не тільки на процеси прийняття рішень, але й на всю управлінську діяльність. Реалізаторський стиль властивий керівникам, що приймають рішення на автономному рівні, особливо в тих випадках, коли для ухвалення рішення найбільше підходить не індивідуальна, а колективна форма. У такому стилі працюють керівники, які "все беруть на себе" й думають, що ніхто інший не впорається з проблемою краще, ніж вони. Організаторський стиль використовують керівники, що приймають рішення на локально-колегіальному рівні, коли роль керівника полягає вже не в самостійному ухваленні рішення, а в організації процесу його колективного прийняття.

Організації процесу його колективного прийняття. Координаторський стиль характерний для керівників, які приймають рішення на клініко-колегіальному рівні. Цей стиль переважає в діяльності керівників у разі ослаблення їхньої ролі в організації. "Влада підлеглих" стає настільки вагомою, що вона дорівнює "владі керівника" або навіть починає перевершувати її. Маргінальний стиль – для керівників, що приймають рішення на

метаколегіальному рівні. Керівник у своїх рішеннях використовує настанову тільки на підпорядкуванні “командам зверху”.

8.4. Маркетингове забезпечення та комунікаційні рішення для готельно-ресторанного бізнесу

Маркетинг – це діяльність, спрямована на досягнення цілей підприємств, установ, організацій шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів. У широкому сенсі призначення маркетингу полягає в «визначенні та задоволенні людських і суспільних потреб».

Управління маркетингу – процес аналізу, планування, реалізації, координації і контролю над виконанням програм створення, формування цін, просування на ринок і розповсюдження товарів, послуг та ідей для встановлення і підтримки взаємовигідних відносин обміну з цільовими ринками заради досягнення цілей організації.

Потреба – розрив між фактичним і бажаним станом людини у фізичному або психологічному вимірі. Основні фізичні потреби, від яких залежить наше виживання – їжа, вода, дах над головою і сон. Соціальні та емоційні потреби – безпека, почуття приналежності, любов, повага і самореалізація.

Бажання – це форма задоволення потреби. Якщо основні потреби можна перерахувати по пальцях, то незліченні бажання людей формуються соціальними впливами, їх життєвим і споживчим досвідом. Для задоволення однієї і тієї ж потреби різні люди можуть мати дуже різні способи.

Цінність продукту – функція внутрішньо властивих продукту характеристик, експлуатаційних властивостей і ціни. Різні люди вкладають в поняття «цінність» різний зміст.Абсолютне задоволення покупкою залежить від того, чи виправдає продукт очікування споживача і чи принесе бажані вигоди.

Довічна споживча цінність – поточна вартість потоку виручки, принесена споживачем з плином часу. Наприклад, для автомобільної компанії довічна цінність клієнта, який вперше купив машину, буде нею задоволений і збереже відданість виробнику, купуючи в майбутньому автомобілі тільки цієї компанії, набагато перевищує мільйон доларів.

Маркетингова стратегія – письмовий документ, в якому докладно характеризується поточна ситуація по відношенню до споживачів, конкурентів і зовнішнього оточення компанії, а також визначені цілі, маркетингові заходи і розподіл ресурсів для їх досягнення на даний плановий період по відношенню до існуючого або планованого до впровадження продукту або послуги. Іншими словами, змістом стратегії служить набір правил прийняття рішень, який використовується для визначення основних напрямків діяльності

Сегменти – люди, яких щось об’єднує.

Демографічні, географічні, регіональні, соціальні – це важливо, але ці характеристики вже давно не є на першому місці.

Гіпотези щодо цільової аудиторії – припущення щодо сегментації цільової аудиторії, її детальний аналіз і опис профайлів. Метод сегментації полягає у визначенні на ринку груп покупців, що мають аналогічні купівельні потреби і характеристики.

Сегментація аудиторії дозволяє створювати більш релевантну комунікаційну стратегію.

Можливі критерії сегментації:

- Загальна характеристика (соціально-демографічні показники)
- Причина покупки (психологія поведінки)
- Критерії покупки (психологія поведінки)
- Очікування від покупки (психологія поведінки)
- Процес прийняття рішень (психологія поведінки)
- Ступінь обізнаності про компанії

Аналіз п’яти сил Портера – це корисний інструмент стратегічного планування як для бізнес-планування, так і для ринкового планування, особливо якщо мова йде про розуміння рівня конкурентоспроможності бізнесу в певній галузі.

Аналіз п'яти сил Портера оцінює рівень рентабельності, можливостей та ризику на основі 5 ключових факторів у галузі.

5 факторів:

- Постачальники.
- Покупці.
- Перешкоди для входу / виходу.
- Замінники.
- Суперництво.

Навіщо потрібен цей інструмент:

- Проаналізувати привабливість та прибутковість галузі.
- Спостерігати за силою ринкової позиції власного бізнесу.

Як користуватися цим інструментом:

Ця модель допомагає визначити конкурентні сили, які існують у галузі. Своєю чергою ці сили допомагають визначити привабливість та прибутковість галузі.

Сила 1. Потужність постачальника (ця сила аналізує владу, яку має постачальник над бізнесом)

- Подивіться, скільки постачальників є на ринку.
- Скільки у вас постачальників.
- Чи тримають ваші постачальники владу над типом вашого бізнесу.
- Що буде вартувати вам і їм, якщо ви вирішили змінити постачальників.

- Чи багато постачальників, які контролюють ціни на ринку.

Сила 2. Потужність покупця (ця сила аналізує владу, яку покупець має над вашим бізнесом)

- Скільки всього покупців.
- Скільки у вас покупців.
- Наскільки чутливими до ціни є ваші покупці.
- Яку інформацію ви маєте про них.

Сила 3. Загроза нових учасників (ця сила аналізує, наскільки легко чи складно для нових конкурентів вийти на ринок).

- Наскільки легко відкрити бізнес на вашому ринку.
- Яких правил та положень потрібно дотримуватися.
- Скільки грошей повинен витратити новий стартап, щоб зайти на ринок.
- Чи є бар'єри, при здоланні яких, ви б отримали більший вплив.

Сила 4. Загроза заміни товарів / послуг (ця сила аналізує, як легко клієнту перейти з продукту одного бізнесу на продукт конкурента).

- Скільки замінників вашого товару існує.
- Наскільки легко вашому покупцеві перейти на інший товар.
- Чи покупець «сплачує» за перемикання на інший товар (чи це щось йому вартує).

Сила 5. Конкурентне суперництво (ця сила вивчає інтенсивність конкуренції на поточному ринку).

- Який рівень конкуренції у вашому ринковому секторі.
- Хто є вашими основними конкурентами.
- Приблизно скільки у вас конкурентів.
- Яка ваша конкурентна стратегія.

Інтернет надає чудові можливості для просування бізнесу. Однією з ключових переваг інтернет-маркетингу є можливість глибокого аналізу результатів, розуміння, який інструмент працює краще або гірше і чому.

Інструменти інтернет-маркетингу можна умовно розділити на дві категорії:ті, що продають («перформанс» – від англ. Perform – виконувати) охопні іміджеві («діджитал»).

Інструменти інтернет-маркетингу, що продають

Цей блок інструментів націлений на те, як, умовно, з 1 гривні маркетингового бюджету вилучити 2 гривні. чистого прибутку. Ці інструменти, які можна прозоро виміряти, дають можливість детально проаналізувати результати в розрізі отриманих продажів.

Зазначені нижче перформанс-інструменти найкращим чином підходять для просування в категоріях товарів і послуг, де клієнтський попит вже сформований. Якщо потрібно просунути на ринок інноваційні товари або послуги, які не мають аналогів, – краще обрати охопні інструменти, які будуть розглянуті далі.

Пошукова оптимізація або SEO (скорочення від англ. Search Engine Optimisation)

Величезна кількість користувачів щодобово шукає інформацію в Google – і це прекрасна можливість для бізнесу отримати клієнтів. Під час пошуку користувач бачить як рекламні позиції (розглянемо далі, в блоці «контекстна і таргетована реклама»), так і позиції, за які платити не потрібно.

Google щомиті сканує мільярди інтернет-сторінок і автоматично визначає результати, які найбільш підходять під запити користувачів – релевантні ключовим словам.

Процес поліпшення сайтів з метою зростання переходів користувачів з неоплачуваного пошуку називається пошуковою оптимізацією (SEO).

Ключові фактори, що впливають на релевантність:

- якість сайту, текстового вмісту («контенту») і його відповідності пошуковим запитам користувачів;
- авторитетність сайту і його окремих сторінок – визначається кількістю і якістю зовнішніх сайтів, які мають посилання на ваш сайт (посилання з авторитетного сайту дає більше «ваги»).

Контекстна та таргетована реклама

Покупка реклами («трафіку») на основних рекламних платформах (Google, Facebook і т.д.) є ще одним способом привернути увагу потенційних клієнтів.

Контекстна та таргетована реклама дає можливість детально підбирати аудиторію й обирати оголошення відповідно до інтересів цільової аудиторії.

Рекламні оголошення в екосистемі Google відображаються у результатах пошуку (у вигляді оголошень з позначкою «Реклама», а за деякими запитами – у вигляді плитки товарів Google Shopping на сайтах Google (наприклад, Youtube) і на сайтах-партнерах Google.

Контекстна реклама – це оголошення в результатах пошуку. Саме ця реклама відмінно працює для продажу, оскільки дає клієнтові пряму відповідь на його питання – наприклад, «придбати ноутбук». Імовірність покупки збільшується, якщо пошуковий запит сформульовано точніше, тому повернення рекламних інвестицій за такими запитами зазвичай краще.

Ремаркетинг – це оголошення, що показуються користувачам, які раніше вже відвідували сайт. Одним з найбільш ефективних інструментів є ремаркетинг по користувачам, які найближче підійшли до покупки («кинуті кошики»).

Маркетинг повторних продажів (email/sms/web-push повідомлення)

Поступово кожен бізнес обростає базою поточних і потенційних клієнтів, за якими накопичується історія взаємодії (історія покупок або пересування по воронці продажів). Вартість контакту з цими клієнтами набагато нижче, ніж у контекстній рекламі, при цьому є можливість дуже тонко налаштувати

повідомлення під кожного конкретного клієнта («персоналізований маркетинг 1-на-1»).

Дуже ефективним інструментом роботи є так звані тригерні розсилки. За певної події (наприклад, користувач «Додав товар у кошик, але не закінчив покупку») запускається певний сценарій взаємодії з клієнтом (наприклад, відправляється імейл «Завершіть замовлення – та отримайте знижку 20% на наступне замовлення).

На ринку існує безліч маркетингових систем які дозволяють гнучко налаштувати правила взаємодії з клієнтами і тим самим в автоматичному режимі підвищувати продажі.

Охопні іміджеві інструменти

Блок охопних іміджевих інструментів інтернет-маркетингу дозволяє вирішувати завдання створення попиту, підвищення знання про бренд або продукт, розвитку потрібних асоціацій з брендом або продуктом.

Банерно-медійна реклама (display ads)

Банерно-медійна реклама в екосистемі Google дозволяє провести масштабну рекламну кампанію з великим охопленням. При цьому можна гнучко налаштувати параметри цільової аудиторії (жінки 25-40 років, що проживають в Києві, користувачі телефонів на платформі Android з інтересами в сфері домашні тварини»).

Як форматі рекламних повідомлень (креативів) можуть використовуватися статичні й анімовані зображення («банери») а також відеоролики (для платформи Youtube).

Просування в соціальних мережах (SMM – скорочення від Social Media Marketing)

Робота з соціальними мережами – ключовий інструмент, що дозволяє налагодити двосторонній зворотний зв'язок компанії зі своєю аудиторією.

Facebook, Instagram, з недавніх пір – TikTok об'єднують в собі величезну кількість людей і дають можливість компаніям розвивати свої спільноти, публікувати і просувати свій контент.

Ефективною практикою є підтримка зв'язку з клієнтами через соціальні мережі, публікація контенту різного типу (не так орієнтованого на прямі продажі, скільки освітнього і залучаючи-ігрового). Правильний розвиток спільноти дозволяє сформувати відмінний імідж «людської» компанії, з якою хочеться мати справу.

Все більше компаній переходять на віддалену роботу. Тому створення єдиної телефонної мережі для працівників компанії – рішення, яке може відчутно оптимізувати бізнес-процеси. Послуга FMC призначена для об’єднання в цілісну телефонну мережу співробітників, які працюють як в

офісі, так і віддалено. Ця послуга особливо дієва для торгівельних і логістичних компаній, агентств із нерухомості, агрохолдингів і будь-яких організацій, які мають у своєму складі відділ продажів.

Переваги послуги для власників бізнесу: об'єднання дистанційної роботи, контроль якості виконання завдань, економія на послугах зв'язку.

Переваги послуги:

- стабільний зв'язок незалежно від того, де перебувають працівники;
- запис усіх телефонних розмов компанії у високій якості;
- фіксація вхідних та вихідних дзвінків у віртуальній АТС;
- передавання даних про дзвінок до CRM компанії для подальшого аналізу й використання інформації;
- можливість відстежити, яке джерело інформації привело клієнта в компанію та спонукало подзвонити;
- статистична інформація для подальшого планування маркетингового бюджету.

Опрацювання дзвінків з послугою FMC відбувається за алгоритмом, який сприяє максимально ефективному використанню телефонної мережі.

1. Клієнт телефонує менеджеру на номер lifecell.
2. Виклик проходить через віртуальну АТС.
3. У звітах віртуальної АТС фіксуються дані про дзвінок.
4. До дзвінка прикріплюється аудіозапис розмови.
5. Виклик передається до CRM, яку використовує компанія.

Завдяки цьому послідовному процесу керівництво компанії може фіксувати, контролювати й аналізувати всі дзвінки – з офісних і з мобільних телефонів в режимі реального часу.

Послуга FMC відкриває додаткові можливості, які недоступні при користуванні звичайним мобільним зв'язком або стаціонарними телефонами. Наприклад:

- вхідний виклик може надходити одночасно на номери кількох менеджерів;
- якщо за фіксовану кількість секунд ніхто не відповідає, дзвінок переадресовується до інших працівників;
- якщо й ті не відповідають, виклик спрямовується до керівника;
- у неробочі години вмикається автовідповідач, а сповіщення про всі повідомлення надходять на пошту компанію, у листах одразу є посилання на аудіозапис.

Якщо підключити інтеграцію послуги з CRM-системою, можна бачити додаткові відомості про клієнта, який телефонує, а також використовувати розширені функції.

Результати для бізнесу

- маркетинговий відділ фіксує, скільки нових заявок генерують певні канали комунікації;

- є можливість відстежити, яка реклама і які ключові слова приводять нових замовників, і таким чином оптимізувати рекламу;
- маркетингові активності, які не сприяють дзвінкам, можна відключити, а заощаджені кошти спрямувати на ефективніші активності;
- оптимізація спілкування з клієнтами телефоном сприяє збільшенню кількості цільових звернень;
- прослуховування всіх дзвінків у компанії допомагає зібрати якнайбільше корисної інформації та використати її для оптимізації роботи та розвитку бізнесу.

Рекомендації для малого бізнесу для запуску реклами в пошуку Google Ads:

Головний принцип Pay-Per-Click – рекламодавець платить тільки за кліки, тобто коли користувач побачив оголошення і натиснув на нього.

За допомогою Google Ads можна показувати рекламу:

Коли користувач шукає ваш товар або послугу в Google (пошукові кампанії). Коли він відвідує сайти-партнери Google – наприклад, Youtube (кампанії в медійній мережі).

Коли PPC – саме те, що потрібно?

1. Потрібно швидко залучити клієнтів на новий сайт.
2. Потрібно звернути увагу на акції або сезонні пропозиції.
3. Вам потрібна «тепла» аудиторія, яка цікавиться пропонованою послугою або товаром.

Не забувайте, що ви можете привести на сайт зацікавлених користувачів, але їх подальші дії залежать вже від зручності ресурсу, унікальності пропозиції і навіть акцій конкурентів.

Стратегія – це база для більшості рішень під час планування та налаштування реклами.

Спочатку визначте ціль, з якою ви запускаєте контекстну рекламу:

- брендинг (знайомство з новим продуктом, послугою або брендом)
- продажі

Далі сформулюйте конкретну і вимірювану ціль:

Наприклад, збільшити кількість заявок на 20% протягом трьох місяців. Пам'ятайте про те, що ціль повинна бути конкретною і вимірної, інакше ви ризикуєте збитися зі шляху.«Збільшити продажі» – погана ціль.

Проаналізуйте попит та цільову аудиторію

Коли ви розумієте, чого прагнете, проаналізуйте зовнішні фактори та потреби своєї аудиторії. Дайте відповідь на кілька запитань:

- чи існує попит на товар або послугу?
- яку проблему цільової аудиторії вирішує продукт?
- як саме користувачі можуть шукати товар / послугу (наприклад, чи знають вони правильну назву товару)?

Досліджуй конкурентів

Щоб реклама приводила клієнтів, недостатньо підібрати ключові слова і написати оголошення. Ви маєте бути найкращим – привернути увагу користувача, запропонувати розв'язання його проблеми і зробити це краще, ніж всі конкуренти загалом.

Сформуйте структуру акаунта

Не існує універсальної структури акаунта – все індивідуально та залежить від вашого сайту, цілей та тематики проєкту.

Щоб зрозуміти ієрархію в Google Ads, подивіться на основні складові:

- Кампанії допомагають керувати бюджетами - саме на рівні кампаній встановлюється денний ліміт витрат. Також кампанії об'єднують групи на основі певних критеріїв: для інтернет-магазинів це найчастіше категорія товару, для сервісів - послуга.
- Групи об'єднують ключові слова і оголошення. Якщо ви хочете написати різні тексти для смартфонів з NFC і без - розділяйте їх в різні групи

Створіть акаунт в Google Analytics

Якщо ви сплачуєте за кожен клік, потрібно отримувати максимально повну інформацію про поведінку користувачів, порівнювати ефективність різних джерел трафіку і відстежувати, чи виконують користувачі цільові дії на сайті. Саме тому почніть з налаштування Google Analytics. Якщо ви ще не працювали з Analytics, зареєструйте акаунт – це швидко і просто.

Перейдіть за посиланням та авторизуйтесь за допомогою свого облікового запису Google. Далі введіть інформацію про свій сайт в формі реєстрації.

Зв'яжіть Google Analytics і Google Ads. Імпортуйте цілі в Google Ads. Ви створили акаунти в Analytics та Ads, тепер необхідно встановити між ними зв'язок. Яка від цього користь? За допомогою зв'язування акаунтів ви зможете:

- переглядати дані про поведінку користувачів на сайті відразу в Ads;
- імпортувати в рекламний акаунт цілі, які налаштували в Analytics;
- використовувати створені в Analytics аудиторії для ремаркетингу;
- бачити витрати та інші дані по кампаніям в Analytics.

Створіть першу пошукову кампанію. Пошукова кампанія необхідна для того, щоб показувати рекламу користувачам, які шукають ваш продукт в Google:

- на вкладці «Кампанії» натисніть кнопку «+»
- у випадаючому меню виберіть пункт «Нова кампанія»

Налаштуйте нову кампанію

На першому етапі створення кампанії ви і тільки ви визначаєте, як вона буде працювати. Тут кожна галочка може бути важливою. Не забувайте про складену раніше структуру акаунта, а якщо забули – поверніться в початок чек-листа і згадайте. Назва кампанії має допомагати вам в подальшій роботі.

Наприклад, ви можете ввести «Пошук – Холодильники», де перша частина підкаже вам, що це пошукова кампанія, а друга – вкаже на розділ сайту.

Оберіть регіон просування. Якщо ваш бюджет обмежений, варто орієнтуватися на міста, в яких ви можете запропонувати користувачам додаткові переваги (наприклад, шоурум, доставка протягом дня і т.д.) або на регіони з більш низькою конкуренцією.

Мова – це ще один спосіб таргетуватися на користувачів. Важливо розуміти, що в цьому налаштуванні ви обираєте ту мову, який користувачі встановили в налаштуваннях браузера. Щоб не обмежувати охоплення, виберіть всі мови. Наприклад, якщо ви встановите тільки англійську мову, то рекламу не побачить студент, який вивчає португальську, і встановив його як мову браузера, аби практикуватися.

Встановіть бюджет та ставки

Переходимо до того, як і скільки буде витрачати Google Ads. Це один з найважливіших етапів налаштування. Для початку потрібно поставити денне обмеження на витрати. Враховуйте, що в деякі дні бюджет може бути перевищений вдвічі. Коли ви запускаєте рекламу вперше, в Google Ads ще немає статистики для оптимізації ставок за досягнутими конверсіями. Тому ми рекомендуємо вам обирати стратегії призначення ставок «Максимальна кількість кліків» (варіант за замовчуванням) або «Призначення ціни за клік вручну». Далі ми розповімо докладніше про ці стратегії та навчимо їх налаштовувати. «Максимальна кількість кліків» – автоматично будуть призначені такі ставки, щоб рекламна кампанія принесла якнайбільше кліків в рамках заданого бюджету. При виборі цієї стратегії важливо поставити обмеження граничної вартості кліка і враховувати, що Google Ads все ж знадобиться деякий час для навчання.

Заплануйте графік показу оголошень. Один з останніх етапів – графік показу оголошень. Він допоможе налаштувати кампанію так, щоб користувачі бачили рекламу тільки тоді, коли ви, наприклад, можете приймати дзвінки. Під вікном з налаштуванням ставок розкрийте пункт «Інші налаштування».

Додайте ключові словаю Ключові слова – це те, що буде вводити в рядку пошуку потенційний покупець. Це повинні бути фрази, що характеризують продукт або виражають намір користувача зробити покупку. Простий спосіб підбору семантики – додайте кілька ключових слів при створенні групи оголошень, і Google Ads підбере схожі.

Аналізуйте та оптимізуйте!

У перші дні після запуску рекламної кампанії обов'язково перевірте:

- чи були покази та кліки по оголошеннях;
- чи вистачає виділеного вами бюджету на конкретну кампанію;

• середню позицію показу оголошень – можливо, потрібно підвищити або знизити ставку для ключового слова;

• релевантність пошукових запитів.

Звертайте увагу на підказки Ads. Система підкаже, коли, наприклад, мінус-слово буде блокувати ключове, або ви забудете додати в групу оголошення. Також ви можете подивитися всі пропозиції на вкладці «Оптимізація». Не потрібно сліпо приймати всі пропозиції – зберігайте критичність, холодний розум та аналізуйте, чи потрібно це вашому проєкту.

8.5. Підприємницькі рішення в готельно-ресторанному бізнесі: фінансовий аспект

Фінансовий план є результатом тривалого процесу прогнозування і планування комерційної та фінансової діяльності акціонерного товариства. Його можна визначити як внутрішній норма-тивний документ, що окреслює майбутній економічний розвиток корпорації. Вище ми говорили про періоди фінансового планування. Відповідно до них визначаються і терміни, на які складаються фінансові плани. Корпорація складає довгострокові прогнози – прогнози на п’ять або на десять років, а також коротко-строкові – на один фінансовий рік.

Починаючи з 1 січня 2021 року, вести облік своїх доходів (витрат) можна у наступний спосіб:

 ФОП-платникам єдиного податку I і II груп та платникам єдиного податку III групи − вести облік у довільній формі шляхом помісячного показу отриманих доходів як у паперовому, так і в електронному вигляді;

ФОП на загальній системі зобов’язані вести облік доходів і витрат та мати підтверджувальні документи щодо походження товару; кодекс дозволяє вести облік доходів і витрат у паперовому та/або електронному вигляді, у тому числі через Електронний кабінет. Типова форма, за якою здійснюється облік доходів і витрат, а також порядок ведення такого обліку визначаються Міністерством фінансів.

РРО – пристрій або програмно-технічний комплекс, який призначений для реєстрації розрахункових операцій при продажі товарів (наданні послуг), операцій з купівлі-продажу іноземної валюти та/або реєстрації кількості проданих товарів (наданих послуг). В Україні одночасно з традиційними РРО можна буде застосовувати програмні РРО (програму, яка встановлюється на комп’ютер, смартфон, планшет або інший гаджет продавця).

Фізичні особи-підприємці I, II і III груп сплачують податки за різними схемами. Розмір податку може змінюватися, оскільки залежить від

прожиткового мінімуму або мінімальної заробітної плати. Законом України «Про Державний бюджет України»

Фізичні особи-підприємці І групи ведуть облік у довільній формі шляхом помісячного показу отриманих доходів, не зобов'язані встановлювати касовий апарат. Якщо відкрито ФОП І групи, але діяльності не ведеться, підприємець все одно зобов'язаний платити єдиний податок (щомісячно) і ЄСВ (щоквартально). Фізичні особи-підприємці ІІ групи сплачують єдиний податок (20% від мінімальної заробітної плати залежно від регіону) і єдиний соціальний внесок. Єдиний податок сплачується щомісяця авансом не пізніше 20-го числа поточного місяця. Податкову декларацію подають один раз на рік упродовж 60 календарних днів після закінчення звітного року (до 1 березня). Ставки єдиного податку у відсотках (фіксовані ставки) встановлюються сільськими, селищними, міськими радами або радами об'єднаних територіальних громад. Обчисліть суму єдиного податку для ФОП ІІ групи за місяць, коли розмір мінімальної заробітної плати становить 6500 грн. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) визначається самостійно фізичною особою-підприємцем, але його сума не може бути меншою мінімального внеску (22% від мінімальної зарплати). Пам'ятаємо, максимально допустимий дохід за рік до 5 000 000 грн. ФОП ІІ групи може працювати та з готівкою, і вести безготівкові розрахунки, і двома способами одночасно. Якщо відкрито ФОП ІІ групи, але діяльності не ведете, все одно зобов'язані платити єдиний податок (щомісячно) і ЄСВ (щоквартально). Фізичні особи-підприємці ІІІ групи можуть вести будь-які види діяльності, працювати з ФОПами на будь-якій системі оподаткування (крім ФОП І групи) і юридичними особами. Фізичні особи-підприємці ІІІ групи сплачують єдиний податок (5% від доходу, а не прибутку) протягом 50 календарних днів після закінчення звітного кварталу.

Для суб'єкта підприємницької діяльності важливим показником результату (ефекту) є загальний дохід, отриманий ним упродовж певного періоду.

Доходи підприємства – це збільшення економічних вигод у вигляді надходжень активів або зменшення зобов'язань, які приводять до зростання власного капіталу (крім зростання капіталу за рахунок внесків власників)

Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – загальний дохід від реалізації продукції, това-рів, робіт або послуг без вирахування наданих знижок, повернення проданих товарів та непря-мих податків.

Інші операційні доходи – це:

–доходи від реалізації іноземної валюти, інших оборотних активів (крім фінансових інвестицій);

–доходи від операційної оренди активів;

–доходи від операційної курсової різниці за операціями в іноземній валюті;

–суми штрафів, пені, неустойок та інших санкцій за порушення господарських угод;

–доходи від списання кредиторської заборгованості, щодо якої минув строк позовної давності;

–відшкодування раніше списаних активів (надходження боргів, списаних як безнадійні);

–суми одержаних грантів і субсидій, інші доходи від операційної діяльності.

Інші фінансові доходи – це доходи, що виникають у ході фінансової діяльності підприємства, зокрема дивіденди, відсотки тощо.

Доходи від участі в капіталі – це доходи від інвестицій, які здійснено в асоційо-вані, дочірні або спільні підприємства

Інші доходи – формуються з доходів від реалізації фінансо-вих інвестицій, реалізації необоротних активів, майнових комплексів, неопераційної курсової різниці, безоплатно одержаних активів.

Сукупний дохід – це зміни у власному капіталі протягом звітного періоду внаслідок господарських операцій та інших подій (за винятком змін капіталу за рахунок операцій з власниками).

Доходи за мінусом витрат визначають фінансовий результат діяльності підприємства.

Прибуток – це та частина виручки, що залишається після від-шкодування всіх витрат, пов’язаних із виробництвом, реалізацією продукції та іншими видами діяльності.

Виділяють загальні та часткові показники ефективності використання основних засобів. До загальних показників належить

1) фондовіддача – характеризує віддачу від використання коштів, витрачених на придбання основних засобів;

2) фондомісткість – показує частку витрат основних засобів, яка припадає на одну гривню продукції;

3) фондооздброєнність – характеризує технічний рівень виробничого підприємства;

4) фондорентабельність – показує частку прибутку, що припдає на оиницю вартості основних засобів.

Часткові показники ефективності використання основних засобів включають:

1) коефіцієнт змінності – характеризує змінність роботи одиниці устаткування;

2) інтегральний коефіцієнт – характеризує рівень використання устаткування в часі та за потужністю;

3)коефіцієнт інтенсивного використання - характеризує рівень вкористання устаткування за продуктивністю;

4) коефіцієнт екстенсивного використання – характеризує рівень вкористання активної частини основних засобів в часі.

До показників використання основних засобів належать:

1) показники рівня зносу основних засобів – коефіцієнт зносу та коефіцієнт придатності;

2) показники відновлення основних засобів – коефіцієнт оновлення та коефіцієнт вибуття.

Коефіцієнт зносу характеризує рівень зносу та відшкодування витрат на формування основних засобів.

Коефіцієнт придатності характеризує можливість подальшого використання, рівень невідшкодованих витрат на формування основних засобів.

Коефіцієнт оновлення характеризує питому вагу введених основних засобів у їх загальному наявному обсязі; рівень оновлення основних засобів.

Коефіцієнт вибуття характеризує питому вагу вибут тя основних засобів у їх загальному обсязі, рівень вибуття основ них засобів.

Виробничі ресурси поділяються на відтворювані та невідтворювані. До відтворюваних ресурсів належать ті, що створюються та відновлюються природою (вода, ґрунт, ліс, мисливські ресурси) та суспільством (засоби виробництва). До відтворюваних одночасно як природою, так і суспільством, належать трудові ресурси люди народжуються біологічними істотами та набувають у суспільстві необхідних знань і навичок для виробничої діяльності. До невідтворюваних належить більшість видів корисних копалин. Крім того, час відтворення деяких ресурсів (ґрунт, ліс) є тривалим у порівнянні з середньою тривалістю життя людини

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності.

Показниками ефективності використання трудових ресурсів є

1) продуктивність праці;

2) фондоозброєність;

3) рентабельність витрат на персонал;

4) частка витрат на персонал у загальних витратах підприємства;

5) частка витрат на персонал у вартості продукції;

6) розмах сезонності – відношення максимальних місячних витрат на заробітну плату до мінімальних або максимальної місячної кількості працюючих до мінімальної;

7) показник сезонності – відношення витрат праці або кількості працюючих в найбільш напружений місяць до відповідного середньомісячного показника.

Взагалі всі заходи підвищення ефективності функціонування підприємств можна звести до трьох напрямків:

1) управління витратами і ресурсами;

2) розвитку й удосконалення виробництва та іншої діяльності;

3) удосконалення системи управління підприємством та всіма видами його діяльності.

До першого напрямку відносяться заходи щодо підвищення поточної виробничої діяльності підприємства, що спонукають до раціонального використання природно- сировинних ресурсів: зростання продуктивності праці і зменшення зарплатоємності виготовлення продукції; зниження загальної ресурсомісткості виробництва.

У межах другого напрямку основними є заходи, спрямовані на вирішення проблеми технологічного відставання. До них можна віднести: прискорення впровадження результатів науково-технічного та організаційного прогресу; удосконалення організаційної та виробничої систем управління, форм і методів організації діяльності, її планування і мотивації; підвищення якості і конкурентоспроможності продукції; удосконалення і постійне коригування всіх видів діяльності для забезпечення їх вимогам сучасності.

Основним завданням заходів третього напрямку є мобілізація внутрішніх та зовнішніх відносно підприємства факторів. При цьому, звертається увага на ефективність управління. За допомогою ефективного менеджменту, можна суттєво знизити витрати виробництва і підвищити ефективність діяльності підприємства.

Стрімкому розвитку українського малого та середнього бізнесу заважає 3 ключові проблеми: обмежений доступ до фінансів, недостатньо знань та інформації, невміння застосовувати технології та інновацій. Кожну з проблем українських МСБ можна оцінити відносно європейських МСБ.

За даними Світового Банку, українські МСБ інвестують в науково-дослідну діяльність втричі менше, ніж європейські. Через це українські підприємці не використовують інноваційні підходи там, де це б йшло на користь бізнесу. Проте не тільки малий бізнес припускається таких помилок - великі підприємства за цим показником також відстають від європейських майже в 2 рази.

Доступ до знань та інформації в українського малого та середнього бізнесу

дещо гірший, ніж у європейського. Число компаній, що проводять навчальні тренінги серед українських МСБ майже в 1,5 рази менша, ніж в Європі (23% та 37% відповідно). Поганий доступ до інформації стримує розвиток, як працівників МСБ, так і ріст та масштабування самих МСБ.

Гострою проблемою залишається обмежений доступ фінансування. Українські підприємці не знають, як залучити кошти на реалізацію власної ідеї, або не мають доступу до вигідних інструментів фінансування. Наприклад, частка підприємців, що бере кредити в Україні – близько 18%, у той час як в Європі це 40%.

Для українських МСБ в цілому доступні 4 способи залучити фінансування: гранти, краудфандинг, інвестиції, кредити.

Грант – грошові ресурси, що надаються грантодавцем (напр. державними органами, корпораціями, міжнародними інституціями, фондами і т.д.) на безоплатній і безповоротній основі.

Ключові характеристики грантів:

- Короткострокове фінансування
- Тривалий процес подачі заявки
- Безоплатна та безповоротна основа
- Потребує звітності перед грантодавцем
- Притаманна для інноваційних проєктів на ранніх етапах розвитку бізнесу

Краудфандинг – ресурс фінансової допомоги, залучений від зацікавлених осіб шляхом колективного фінансування на онлайн-платформах.

Ключові характеристики краудфандингу:

- Колективне фінансування через онлайн-платформи на основі різних умов (за винагороду, або за відсоток власності компанії, або за виплату відсотків за користування грошима)
- Деякі види краудфандингу не передбачають матеріальну винагороду інвесторам
- Притаманний для різних етапів розвитку бізнесу (часто для початкових)

Інвестиції – це довгострокові вкладення капіталу у підприємницьку діяльність з метою отримання певного доходу (прибутку).

Ключові характеристики інвестицій:

- Частка компанії передається інвесторам
- Довгострокові вкладення капіталу
- Тривалий процес залучення інвестицій
- Притаманні для більш пізніх етапів розвитку бізнесу

Кредит – позика у грошовій або натуральній формі, яка надається на умовах повернення зі сплатою відсотків за користування однією юридичною чи фізичною особою іншій.

Ключові характеристики кредиту:

- Може бути коротко- і довгостроковий
- Має встановлені строки та умови погашення заборгованості
- Кредити міжнародних організацій мають великі обсяги та нижчі відсоткові ставки, проте надаються фінансово-стійким зрілим компаніям.

Вкласти власні гроші у бізнес – це найпростіше, що можна зробити, коли є

така потреба. Проте складність полягає у тому, як потім ці кошти примножити та повернути.

Перш ніж вкладати в бізнес власні збереження, потрібно все детально прорахувати та визначити, яку суму ви готові профінансувати. Точно не варто інвестувати всі свої гроші – є ризик втратити їх всі.

Інвестиція власних коштів виправдана, якщо ви прогнозовано передбачаєте довгострокове отримання суттєвих прибутків, маєте чітке розуміння реалізації проєкту та можете задіяти свою експертність у справі. Якщо ж ви тільки запускаєте бізнес, не маєте стабільності й налагоджених процесів, краще використати інші інструменти.

8.6. Ризики підприємницької діяльності та шляхи їх вирішення

Готельна індустрія – динамічна галузь сфери обслуговування в розрізі міжнародної практики, яка за умови оптимальної потокової організації і параметрів позиціонування здатна приносити багатомільйонні прибутки в масштабах окремої держави як частини всесвітнього глобалізованого господарства. Домінуючи як відділення «туристичного світу», готельний бізнес несе в собі значний потенціал для невиробничого сектору українського ринку, поповнення консолідованого і регіональних бюджетів; водночас є системоутворюючою галуззю, що створює складний комплекс відносин фінансово-комерційного спектра між господарюючими суб'єктами різного рівня і спрямування.

В умовах зростаючого обсягу надання платних послуг ринком готелів та аналогічних засобів розміщення особливо важливими стають науковий пошук і освоєння на практиці механізму управління господарськими ризиками, орієнтованого на підвищення ефективності готельного бізнесу, що важко буде реалізувати за відсутності деталізації специфікацій господарських ризиків готельної індустрії.

Існує безліч сучасних підходів до угруповання господарськими ризиками, що позначають як основні такі ознаки класифікації: природа виникнення, етап вирішення проблеми, масштабність, сфера виникнення, можливість страхування, вид підприємницької діяльності (господарські ризики в готельному бізнесі не досліджуються), дієвість диверсифікації та ін.

Так, до ризиків, детермінованим зовнішніми чинниками безконтрольного підприємницького середовища, відносять:

– політичні ризики (внутрішньо- і зовнішньополітична ситуація, стабільність уряду; сепаратистські тенденції в регіонах і т. д.);

– соціально-економічні ризики (можливість кардинального коригування правил ведення зовнішньоекономічної діяльності, запровадження офіційних обмежень на рух капіталу; помилка персоналу податкових служб і т. д.);

– екологічні ризики (зміна регіональної екологічної обстановки; посилення в регіоні господарювання підприємства екологічних вимог, запровадження обмежень на використання місцевих природних ресурсів і т. д.);

– науково-технічні ризики (поява у конкурентів нової технології виробництва з меншими витратами; поява нового виробника товару або послуги в секторі традиційної продукції підприємства; освоєння конкурентами виробництва заміщає товару і т. д.).

До ризиків, породжених внутрішніми колізіями підприємницької діяльності, загальновизнано зараховують:

– ризики основної діяльності підприємства (переривання циклів роботи з вини неосновних підрозділів; аварії основного обладнання; порушення персоналом організаційної дисципліни і т. д.);

– ризики допоміжної діяльності підприємства (аварії допоміжного обладнання (вентиляційні пристрої, водо-і парозабезпечення); подовження термінів ремонту порівняно з нормативними; перебої енергопостачання і поставок палива і т. д.);

– ризики забезпечувальної діяльності підприємства (переповнення складських потужностей; неполадки в системі обробки інформації та витоку конфіденційних відомостей; недостатня патентна захищеність і т. д.);

– ризики відтворювальної сфери діяльності підприємства (відтік кваліфікованої робочої сили; невірна оцінка необхідного періоду підготовки і перепідготовки кадрів; проектні неточності в ніші інвестиційної активності підприємства і т. д.);

– ризики у сфері обігу (порушення умов контракту; невмотивована відмова споживачів придбати або оплатити готову продукцію або послугу; незатребуваність, банкрутство або самоліквідація підприємств-контрагентів і т. д.);

– управлінські ризики (неадекватне формулювання власних стратегічних цілей підприємства; невірна оцінка стратегічного потенціалу; помилковий прогноз розвитку зовнішньої господарської середовища і т. д.)

До змішаних форм ризику згідно з першоджерелом походження (можуть бути акумульовані як внутрішніми, так і зовнішніми обставинами) слід віднести:

– комерційні ризики (зниження обсягів реалізації в результаті падіння попиту або потреби на продукт; підвищення закупівельної ціни; непередбачене зниження обсягів закупівель порівняно з наміченими; втрата товарної вартості;

підвищення витрат обігу порівняно з наміченими в результаті виплати штрафів, непередбачених мит і відрахувань, що призводить до зниження прибутку підприємця, і т. д.);

– транспортні ризики (псування товару в процесі транспортування, різне спрямування відповідальності (власне підприємство, постачальник, посередник, кінцевий покупець, треті непередбачені особи і т. д.));

– фінансові ризики (ймовірність фінансових утрат у результаті зміни курсу валют (валютний ризик); несумлінність позичальника, який отримав кредит; погіршення конкурентного становища конкретної підприємницької фірми, що отримала комерційний чи банківський кредит; несприятлива економічна кон'юнктура (кредитний ризик); невдале інвестування грошових коштів (інвестиційний ризик) і т. д.);

– галузеві ризики (зміни в економічному стані галузі (законодавчі аспекти); стійкість галузі порівняно з економікою країни у цілому; динаміка показників діяльності фірм галузі, а також суміжних галузей і т. д.);

– інноваційні ризики (невдале вкладення коштів у виробництво нових товарів і послуг, які можуть не знайти очікуваного попиту на ринку, повністю не освоєні підприємством, виникаючі економікоправові бар'єри для поширення, освоєні конкурентами, і т. д.).

Ризикованість готельного підприємництва зумовлена такими особливостями, як:

1. «уповільнена реакція» на глобалізаційні економіко-політичні модифікації (макрофактори ризику);

2. посилення ефекту ризикової події елементом сезонності;

3. висока залежність від динаміки ринку інформаційних технологій (науково-технічні ризики);

4. вагомість відносин із туроператорами і турагентами як постачальниками споживачів (ризики контактної аудиторії);

5. першочерговість територіального розташування і кадрової забезпеченості (територіальні, кадрові ризики);

6. істотна роль ризиків збиткової спеціалізації;

7. значимість форми придбання бізнесу;

8. лабільність функціональних ризиків готельних мереж;

9. пріоритетність майнових ризиків.

Конкретизація господарського ризику суб'єкта готельного сектору економіки досягається за допомогою виявлення специфіки комерційної діяльності готельного об'єкта, в іншому разі всі складники комплексу господарських ризиків тотожні ризикам підприємницьких структур довільної комерційної ініціативи.

Кризові ситуації можуть виникнути на будь-якій стадії життєвого циклу підприємства, що є особливістю існування господарюючих суб'єктів у ринкових умовах.

Можна виділити різні типи криз: криза стратегії, криза результатів діяльності, криза ліквідності. Визначення типу кризи сприяє вибору першочергових завдань, напрямів і методів перетворень. Невчасне виявлення кризових явищ обмежує сферу діяльності з їхнього подолання.

Ринкова економіка виробила широку систему фінансових методів Основними функціями антикризового управління є:

– вивід підприємства з кризового стану;

– мінімізація втрат від кризи;

– здійснення комплексу заходів запобігання кризовим явищам. Підприємства повинні бути здатними до правильної і своєчасної трансформації структури свого бізнесу, постійно проводити адекватні стратегічні й оперативні зміни. Головне завдання фінансового оздоровлення підприємств у рамках активної стратегії – освоєння нових ринків збуту, для забезпечення якого реалізуються заходи з проведення маркетингу.

Lean production, lean manufacturing) – концепція менеджменту, що згідно з визначенням дослідників Дж. Вомак, Д. Джонс та Д. Рос [The Machine that changed the World: The Story of Lean Production], була створена на японському підприємстві Toyota і заснована на неухильному прагненні до усунення всіх видів втрат. Ощадливе виробництво передбачає залучення у процес оптимізації бізнесу кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача.

Центром уваги ощадливого виробництва є цінність продукції для споживача, тому кожне рішення, що не додає цінності для споживача набуває статус втрати. Для усунення втрат концепція передбачає їх класифікацію та комплекс lean інструментів.

Lean – проривний підхід до менеджменту і керування якістю, який забезпечує довготривалу конкурентоздатність без істотних капіталовкладень. Ощадливе виробництво – це система організації і управління розробленням продукції, виробництвом, взаємовідношеннями з постачальниками і споживачами, коли продукція виготовляється точно відповідно до запитів споживачів і з меншими втратами у порівнянні з масовим виробництвом великими партіями.

Цілями цього напрмку є:

1. Скорочення трудовитрат,
2. Скорочення термінів розробки нової продукції,
3. Скорочення термінів створення продукції,

4. Скорочення виробничих і складських площ,
5. Гарантія постачання продукції замовнику,
6. Максимальна якість при мінімальній вартості.

Lean класифікує втрати за наступними видами:

- Втрати через перевиробництво
- Втрати часу через очікування
- Втрати при непотрібному транспортуванні
- Втрати через зайві етапи обробки
- Втрати через зайві запаси
- Втрати через непотрібні переміщення
- Втрати через випуск дефектної продукції
- Втрати через нереалізований потенціал робітників

Для усунення витрат пропонується використовувати наступний інструментарій:

Карта потоку створення цінності (Value Stream Mapping (VSM)

Карта потоку створення цінностей – це візуальний інструмент, який відображає всі критичні кроки в конкретному процесі та легко визначає час і обсяг, витрачений на кожному етапі. через процес

Система TPM (Total Productive Maintenance) – Загальний догляд за обладнанням.

TPM призначений для поширення відповідальності за технічне обслуговування та продуктивність машини, покращуючи залучення співробітників і командну роботу в управлінні, інженерії, технічному обслуговуванні та експлуатації.

Система «Впорядкування» "5S" (сортуйте, дотримуйтесь порядку, тримайте в чистоті, стандартизуйте, вдосконалюйте)

Система раціоналізації робочого місця. Була розроблена у післявоєнній Японії у компанії Toyota

Метод Кайдзен (kaizen) – безперервне вдосконалення

Японська філософія або практика, яка фокусується на безперервному процесі вдосконалення виробництва, розробки, допоміжних бізнес-процесів та управління, а також всіх аспектів життя організації.

Гемба кайдзен – безперервне вдосконалення на місці створення доданої вартості

Японський термін, що означає місце, де формується продукція або надаються послуги. Ідея Гемба з позиції менеджменту полягає в тому, що якщо проблема виникає, то фахівці повинні йти в Гемба, зібрати на місці дані, встановити причину і запропонувати вирішення проблеми. У широкому сенсі Гемба означає місця скоєння трьох основних дій в бізнесі: розробка, виробництво та збут продукції, або послуг.

Системи витягування, канбан – продукція «витягується» з боку замовника, а не «штовхається» виробником. Інформування попередньої виробничої стадії про те, що потрібно починати роботу

Kanban – це система для контролю логістичного ланцюга з точки зору виробництва, але не система інвентаризації. Канбан було розроблено з метою досягнення та підтримки високого рівня виробництва. Kanban – це один із методів досягнення принципу Кайдзен. Канбан став ефективним інструментом в управлінні системою виробництва у цілому, і довів себе, як відмінний спосіб пропагування вдосконалень.

«Саме вчасно» – система синхронізації передачі продукту з однієї виробничої стадії на іншу за допомогою карток канбан. Комплектуючі повинні передаватися на наступну стадію тільки тоді, коли це потрібно, і ні на хвилину раніше.

Використовується для зменшення товарно-матеріальних запасів, часу очікування й псування. Підхід «Саме вчасно» - концепція менеджменту, яка прагне до вдосконалення систем бізнесу за рахунок зменшення в процесі виробництва простоїв, вартості зберігання продукції тощо.

«Poka-yoke» («захист від помилок», «захист від дурня») – метод запобігання помилок – спеціальний пристрій або метод, завдяки якому дефекти просто не можуть з'явитися.

Захист техніки та/або програмного забезпечення від неправильних дій людей, як при користуванні, так і при технічному обслуговуванні або виготовленні.

Jidoka – Правило зупинки процесу за неякісної роботи

Jidoka є одним із найважливіших методів Lean для забезпечення вбудованої якості. Впроваджуючи концепцію Jidoka, будь-хто у вашій організації може зупинити робочий процес, як тільки помітить проблему, яка шкодить якості вашого продукту.

Система швидкого переналагоджування устаткування (SMED – Single Minute Exchange of Dies)

Однохвилинний обмін цифровим штампом – один із багатьох методів виробництва для скорочення відходів у виробничому процесі. Це забезпечує швидкий та ефективний спосіб перетворення виробничого процесу від запуску поточного продукту до запуску наступного продукту.

Техніка візуалізації оперативного управління (Visual Management, Andon)

Інструмент візуального керування, який висвітлює стан операцій у зоні з одного погляду та сигналізує про будь-які відхилення.

Карта стандартної операції (SOP – Standard Operating Procedure)

Стандартна операційна процедура – це набір покрокових інструкцій, складених організацією, щоб допомогти працівникам виконувати рутинні операції. СОП мають на меті досягти ефективності, якісного випуску та рівномірності роботи, одночасно зменшуючи невідповідність інформації та невиконання галузевих норм.

Впровадження концепції ощадливого виробництва представниками малого та середнього бізнесу надає можливість стати більше продуктивними та конкурентноспроможними шляхом постійного вдосконалення і сприяти досягненню Цілей сталого розвитку.

Підходи є універсальними, тому можуть бути використані будь-якою компанією, а не лише на виробничих підприємствах, наприклад вони актуальні для логістичних компаній, медичних закладів, представників сфери послуг або IT галузі. Приклади використання: Lean у медицині, Lean пошта, ощадливі офіси, ощадливий будинок, ощадливе будівництво, ощадлива розробка програмного забезпечення.

На сьогодні ощадливе виробництво застосовують майже 100% японських компаній, 72% компаній США, у Великій Британії – 56%, у Бразилії – 55%, у Мексиці – 42%, у той час, як в Україні ощадливим виробництвом займаються тільки одиниці компаній.

8.7. Етика підприємницької діяльності та соціально відповідальний бізнес

В Україні спостерігається зростання зацікавлення бізнесменів етичними питаннями. На відміну від законодавчих та економічних обмежень у бізнесі, чесність і довіра залишаються передусім етичними категоріями, які характеризують повноцінне ділове життя. Чим це зумовлено? Інтенсивна боротьба за інвестиції, причому у світовому масштабі, призводить до зростання ролі інвестиційних фондів, які, своєю чергою, зацікавлені в додаткових гарантіях повернення своїх інвестицій з прибутком. Тому набуває поширення практика створення «кодексів етики бізнесу».

Здебільшого ці документи не мають додаткової до існуючих нормативних актів юридичної сили, але можуть означати для інвестора набагато більше, ніж десятки законів. Крім того, як виявляється, через «кодекс етики бізнесу», дотримання якого вимагають від кожного працівника компанії, можна дуже ефективно формулювати місію фірми, її візії та способи досягнення стратегічних цілей.

Розвиток інформаційних технологій (і пов’язаний з ним розвиток мас-медіа) робить капітал все більш відкритим для контролю, і тому – все важче

стає назавжди приховати інформацію про махінації і т. п. Бізнес стає набагато вразливішим від свого іміджу, а для його формування просто необхідно «бути хорошим», чи принаймні таким здаватися – а оскільки про це краще скажуть дії, то для профілактики краще бути хорошим, а не лише таким здаватися. Наприклад, останні гучні скандали навколо ряду великих американських компаній у своїй більшості стосувалися навіть не скільки порушень закону, скільки порушення принципів етики бізнесу, і як наслідок – зруйнування загальної довіри, якої досягали протягом десятків років. Релігійний та культурний плюралізм (особливо останнім часом) призводить до зруйнування і розмивання уявлення про критерій добра і зла (при цьому всі люди оперують цими поняттями), що саме по собі викликає зацікавлення в цих термінах та їхньому правильному використанні.

На відміну від кодексів юридичних норм, етика базується на культурі, суспільній думці, традиціях та звичках. Норми етики виражаються в загальних фіксованих уявленнях (заповідях, принципах) про те, як повинні поводитися та вчиняти члени організації. У кожній професійній сфері сучасного ділового життя створюються спеціальні етичні інституції, що є відповідальними за розробку регулюючих спеціальних професійних кодексів (від лат. Codex – книга), де сформульовано основні принципи та правила ділової поведінки.

Професійні етичні кодекси – зібрання моральних норм, що в будь-якій професійній діяльності передбачають передусім об’єктивність, конфіденційність, строге виконання професійного обов’язку, запобігання конфліктам у професійному спілкуванні, піклування про якість роботи та інші. Власник бізнесу впроваджує у стосунки не лише з іншими підприємцями, але й і найманими працівниками певні моральні еталони та зразки поведінки. Сучасний підприємець прагне створити згуртований колектив із високими моральними нормами спілкування.

Кодекс честі – запропонований стандарт поведінки підприємців всіх форм власності, що визначає норми для підприємців та зобов’язує виявляти повагу та відповідальне ставлення до всіх людей, незалежно від статі, віку, раси, релігії, фізичного чи сімейного стану, будь-якої іншої приналежності.

Соціальне підприємництво – це бізнес, що фокусується на досягненні соціального та/чи екологічного ефекту від своєї діяльності, тобто розвивається шляхом співдії підприємницького, соціального та екологічного складників. При вдалому позиціонуванні, наявність соціального складника в бізнесі створює перевагу над конкурентами. Люди охочіше придбають соціальний товар чи послугу, адже знають, що витрачені кошти підуть на розв’язання важливої соціальної проблеми.

Суб'єктом і провідником соціального підприємництва виступає соціальний підприємець. Якщо традиційні підприємці, як правило, оцінюють успішність своєї діяльності, орієнтуючись на прибуток, виручку (обсяг продажів) або вартість акцій, то для соціального підприємця головним критерієм успішності стає «соціальна віддача». Прибуток може братися до уваги, але не як самоціль, а як засіб для подальшого просування до досягнення соціальних або культурних цілей. Серед інших важливих ознак соціального бізнесу: інноваційність, самоокупність і фінансова стійкість, масштабованість і тиражованість.

У сучасному вигляді соціальне підприємництво виникло в 1980-ті роки і вступило в фазу бурхливого розвитку в 1990-ті, внаслідок комплексу причин, головними з яких називаються зростання і активізація некомерційних організацій, розвиток транспорту і інфраструктури, поява новітніх засобів зв'язку. Уявлення про соціальне підприємництво еволюціонує впродовж кількох десятиліть, паралельно з розвитком самої сфери діяльності. Не вирішеною залишається проблема точного визначення соціально-підприємницької діяльності.

Соціальні підприємства можуть приймати різні організаційно-правові форми: чисто некомерційні, чисто комерційні, різноманітні гібридні. Лідерами в області розвитку соціального підприємництва вважаються Велика Британія, США, Італія, Словенія, країни Скандинавії, Республіка Корея, Малайзія, Індія, Бангладеш, деякі країни Африки. Правовий статус соціальних підприємців в світі сильно різниться: від повної відсутності визнання до створення унікальних корпоративних форм, найчастіше розроблених спеціально для потреб соціальних підприємців, передбачених законодавством деяких західних країн.

Згідно з деякими дослідженнями, суспільство містить дуже невелику кількість представників, що володіють особистими якостями і світоглядом, які необхідні соціальному підприємцю. Своєю чергою соціальні підприємці постають перед труднощами при взаємодії з суспільством і часто змушені виступати з компромісними ініціативами.

Основні аргументи на користь соціальної відповідальності:

1) соціальні дії фірм поліпшують життя місцевого співтовариства або усувають необхідність державної участі, тому в перспективі вони можуть стимулювати прибуток, оскільки у споживачів, постачальників і місцевого співтовариства формується більш привабливий імідж компанії;

2) оскільки бізнес має у своєму розпорядженні значні людські та фінансові ресурси, то може передавати їхню частину на соціальні потреби;

3) підприємець є членом суспільства, тому норми моралі також повинні управляти його поведінкою.

Висока соціальна відповідальність сприяє розвитку компаній, а нехтування нею звужує можливості їх успіху. Це дало змогу сформулювати «залізний закон відповідальності», згідно з яким у довгостроковій пер¬спективі ті, хто не використовує наяв¬ну владу з користю для суспільства, ризикують втратити її. Втім, деякі ук¬раїнські бізнесмени, не знаючи цьо¬го закону, доходять до аналогічних висновків.

Яскравим прикладом діяльності соціального підприємства, що знаходить широку підтримку серед споживачів, є мережа компаній «Ветерано Груп». Її «з нуля» створив ветеран АТО Леонід Остальцев, який сьогодні є успішним підприємцем і активно допомагає ветеранам АТО/ООС знайти роботу, відкрити власну справу та адаптуватися в мирному житті.

Це й приваблює гостей до піцерії та кав'ярень «ВетераноГруп». Тут гості, окрім власного замовлення, охоче ініціюють оплату так званої «підвішеної піци» для бійців АТО на передовій та пацієнтів військових шпиталів. Наразі, це сотні тисяч гривень, які мережа «ВетераноГруп» спрямовує на підтримку своїх побратимів. Отже, соціальний складник бізнесу Леоніда Остальцева дозволяє йому бути більш конкурентоспроможним порівняно зі звичайними рестораторами. При цьому вирішується важлива соціальна проблема – інтеграція ветеранів АТО в життя суспільства

Якщо ваш бізнес або проект має ознаки даної економічної моделі, викладіть їх у Канві вашої бізнес-моделі та керуйтесь принципами ведення імпакт-підприємництва на цих економічних засадах, що допоможе вам зробити ваше підприємство продуктивним, конкурентним, інвестиційно привабливим та таким, що створює позитивний вплив.

Література

1. Гонтарева І. В. Підприємництво : підручник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с.
2. Басюк Т.П., Керанчук Т.Л. Економіка готельно-ресторанного бізнесу. Навчальний посібник. К.: НУХТ, 2018. 360с
3. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. 572 с.
4. Гой І. В., Смелянська Т. П. Підприємництво: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 368 с.
5. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти.2021.108 с.
6. Економіка підприємства. URL:https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/20503/
7. Портал Дія. URL: https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnuspravu
8. Обґрунтування доцільності проекту та оцінка його ефективності.

URL:https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/20899/2/upr_proek_te ma_2.doc
9. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк, 2021.
10. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Д 67 Основи підприємництва. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 320 с.
11. Полінкевич О.М., Волинець І. Г. Обгрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посібник. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 336 с.
12. Полінкевич О. М. Маркетинг туризму та готельноресторанної справи : навч. посібник. Луцьк : ЛНТУ, 2022. 288 с. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). Об'єм даних 5,9 Мб. https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/11184. 28.Тест 1: «Перевір свої підприємницькі здібності». URL: 31 https://studfile.net/preview/7285349/page:2/
13. Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника, д.е.н., проф. О.І. Карінцевої. Суми, 2021. 316 с.
14. Панченко С.В., Дикань В.Л., Воловельська І.В., Маслова В.О. Управління бізнесом : підручник. Харків, 2017. 291 с.
15. Радченко С.Г. Етика бізнесу: навч. посіб. / 2-ге вид., переробл. і допов. Київ, 2014. 396 с.
16. Кремень В.Г., Пазиніч С.М., Пономарьов О.С. Філософія управління:
17. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств : Наказ Міністерства економіки Укра-їни від 06.09.2006 No 290 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon.nau/ua/doc/?code=v0290665-06.
18. 10.Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів : Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 No 73 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon.nau/ua/doc/?uid=1041.39798.0
19. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. − Одеса: ОНЕУ, 2014. – 243 с.
20. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. 3-тє вид., доп. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. – 396 с.
21. .Хаустова І.Є., Александрова В.О, Шовкопляс Т.С. Деякі особливості господарських ризиків у готельному бізнес. Економіка та управління підприємствами. Випуск 25. 2018. http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/86.pdf

ДЛЯ НОТАТОК

Г 73 **Готельно-ресторанна справа:** навчальний посібник для аудиторної та позааудиторної роботи студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа / автори: Матвійчук Л.Ю., Чепурда Л.М., Лютак О.М., Сидорук С.В.,.Смаль Б.А., Лепкий М.І., Подоляк В.М., Зубехіна Т.В, Громик О.М., Дащук Ю.Є. – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2023. – 356 с.

Комп'ютерний набір В.М.Подоляк

Редактор: В.М.Подоляк

Підп. до друку «__»_____2023 р. Формат 60х84/16. Папір офс.
Гарн.Таймс.Ум.друк.арк.14,83
Тираж 300 прим.

Інформаційно-видавничий відділ
Луцького національного технічного університету
43018 м. Луцьк, вул. Львівська, 75
Друк – ІВВ Луцького НТУ