

УДК 339.137.2

Г.С. Нагорняк, Л.Я. Малюта, Р.П. Шерстюк

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ УПРАВЛІНСЬКИХ ЧИННИКІВ НА РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

У статті досліджено основні чинники, які безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі. Визначено роль впровадження сучасних механізмів розвитку закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу. Дано пропозиції з удосконалення управління їх розвитком.

The article deals with the main factors that influence the level of competitiveness of national institutions of restaurant business today. The author determined the value of implementation of modern mechanisms development of institutions of hospitality and restaurant business. The author suggested proposals to improve the management of their development.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, заклади сфери готельно-ресторанного бізнесу, конкурентоспроможність підприємства, рівень конкурентоспроможності, чинники впливу, напрямки розвитку, інформаційні технології.

Keywords: hospitality business, institutions in hospitality and restaurant business, competitiveness of institution, the level of competitiveness, factors affecting, direction of development, information technologies.

Вступ та постановка проблеми. Особливе місце у загальній економічній системі суспільства належить сфері обслуговування, до якої відносяться і заклади готельно-ресторанної сфери. Їх діяльність спрямована на розвиток індустрії гостинності, на покращення дозвілля населення країни, збільшення часу на підвищення культурного та іншого рівня. Але в Україні існує ще багато проблем як економічного, так і організаційного рівня. Поки-що заклади ресторанної сфери ще не стали головними центрами вживання їжі, проведення вечірнього вільного часу. Багато нарікань викликає якість страв, які виробляються або тих послуг, які надаються споживачам. Заклади індустрії гостинності у значній мірі залишаються збитковими та не користуються відповідним попитом у населення. Особливо ця проблема набуває актуальності під час бурхливого будівництва цих закладів і їх відповідної окупності. Тому вище окреслена галузь національної економіки суттєво впливає на подальше підвищення добробуту населення, зменшує витрати громадян, які пов'язані з веденням домашнього господарства та відпочинком. В останні роки в Україні сфера готельно-ресторанного бізнесу, яка є складовою індустрії гостинності, набула стрімкого розвитку.

Зазначені вище загальні проблеми особливо характерні для готельно-ресторанного господарства України. Саме вони у значній мірі й обумовлюють низьку конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Упродовж останнього десятиліття було відкрито чимало закладів готельно-ресторанного господарства. Багато з них вели

свою діяльність не довго. Однією із причин цього є велика конкуренція. Відкриваються заклади різних типів, що орієнтовані на споживачів з різним рівнем достатку. На сьогоднішній день споживач зможе легко знайти ресторан чи кафе на свій смак та гаманець. Сфера готельно-ресторанного бізнесу — це організаційно-господарська система підприємства, яка виконує соціальні завдання, пов'язані із задоволенням життєвих потреб населення у послугах з організації харчування, відпочинку та дозвілля. На сьогодні в Україні діяльність у сфері готельно-ресторанного бізнесу здійснюють як підприємства готельно-ресторанного бізнесу, так і підприємства інших видів економічної діяльності, структурними підрозділами яких є заклади готельно-ресторанного бізнесу. Організація управління закладами готельно-ресторанної справи має певну специфіку, оскільки їхній вид діяльності поєднує різні за функціональними ознаками види послуг. Для готельних послуг характерним є забезпечення комфортних умов проживання, для ресторанних — організація високоякісного харчування як для споживачів готельних послуг, так і для інших клієнтів. При цьому, ресторанні послуги можуть виступати як супутніми відносно готельних послуг, так і основними. Для того, щоб ефективно вирішувати поставлені завдання, необхідно проводити цілеспрямовану роботу по комплексній підтримці та розвитку готельно-ресторанних послуг, оскільки вони знаходяться у взаємозв'язку та взаємодії. Власне ці та інші обставини обумовлюють актуальність та своєчасність досліджуваної проблематики.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Готельно-ресторанна сфера є важливими складовими індустрії гостинності. Водночас підприємства цієї сфери, з одного боку, є одними із засобів високоліквідного використання капіталу, а з іншого — середовищем із високим ступенем конкурентоспроможності. У всьому цивілізованому світі підприємства готельного та ресторанного господарства є одними із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому заклади та підприємства ведуть між собою постійну боротьбу за сегментацію ринку, за пошук нових та за утримання постійних споживачів їхньої продукції та послуг. Усі вище прелічені заклади повинні мати високий рівень конкурентоспроможності. На сьогодні у світі головною проблемою у сфері готельно-ресторанного бізнесу є величезна конкуренція. Ринок дуже агресивний, пропозиція випереджає попит, тому готелям та ресторанам важко відстоювати свої інтереси. У цьому випадку тільки поліпшення якості обслуговування та пропозиція особливих послуг можуть врятувати становище, однак дрібним готелям та ресторанам часто доводиться виживати та працювати собі у збиток. Конкурентоспроможність закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу і наданих ними послуг визначається взаємозв'язком якісного рівня пропонованої продукції і послуг та їх вартістю. Оптимізація даного співвідношення дозволяє запропонувати клієнтам якісну послугу та виділити конкурентну перевагу послуг окремого закладу сфери готельно-ресторанного бізнесу перед послугами, пропонованими конкурентами.

Аналіз українських і зарубіжних праць показує, що дослідженню поняття “конкурентоспроможність” та визначення чинників впливу на рівень конкурентоспроможності закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу, що працюють в сучасній національній економіці, присвячена значна кількість робіт. Зокрема дослідженням особливостей розвитку та конкурентоспроможності підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу займалися такі українські вчені: А.О. Аветисова, В.А. Антонова,

В.М. Момот, В.В. Нежурко, М.О. Науменко, О.Б. Погайдак, Г.Т. П'ятницька, І.В. Скавронська, А.І. Усіна, Т.П. Кононенко, І.В. Сегеда, О.В. Яшина та інші.

У своїх роботах автори розглядають особливості розвитку конкуренції в галузі готельно-ресторанного бізнесу, напрями досягнення конкурентних переваг, особливості управління якістю послуг на підприємствах готельно-ресторанного господарства, висвітлюють проблеми та можливі способи їх подолання для забезпечення відповідних умов зростання суб'єктів господарювання, що спеціалізуються на наданні готельно-ресторанних послуг. Однак постійні зміни у ринковому середовищі спричиняють мінливість умов функціонування закладів готельно-ресторанної сфери. При цьому особливість послуг закладів готельно-ресторанної сфери вимагає постійного їх удосконалення для більш якісного задоволення потреб споживачів. Зміна соціально-економічних умов життя населення в країні призвела до зниження його платоспроможності та перегляду життєвих цінностей у споживачів готельно-ресторанних послуг. Тому нові складні економічні умови сьогодення вимагають від керівників вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу пристосування до мінливих та жорстких вимог ринку. Ці та інші чинники вимагають обґрунтування актуальних завдань дієвого управління розвитком закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу в Україні з метою забезпечення високого рівня їх конкурентоспроможності. Незважаючи на окремі теоретичні та практичні дослідження даної проблеми, аспекти формування напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу залишилися за полем зору вітчизняних науковців.

Метою статті є вивчення впливу управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів готельно-ресторанного бізнесу, дослідження процесів їхнього розвитку, виявлення проблемних аспектів функціонування закладів готельно-ресторанного господарства в Україні та обґрунтування способів їх вирішення у контексті створення передумов для їх динамічного розвитку, визначення шляхів подолання негативних явищ у процесі забезпечення конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. В Україні розвиток сфери послуг відбувається занадто повільно. Які суттєві її недоліки? Серед найважливіших чинників виділяють: низьку кваліфікацію персоналу; недостатність розвитку інфраструктури; низьку якість надання послуг, обумовлену відсутністю впровадження систем управління якістю; використання застарілих технологій та методів управління тощо. Існуюча інфраструктура досліджуваної галузі ще не відповідає вимогам міжнародних стандартів. У більшості готелів та ресторанів відсутні сучасні засоби зв'язку та комунікацій, конференц-зали з відповідною аудіовізуальною технікою та технічними засобами для синхронного перекладу. Стан сфери послуг не відповідає потенційним можливостям української держави, яка має все для розвитку власної інфраструктури. Актуальною на сьогодні є можливість функціонування готельно-ресторанних мереж у складних економічних умовах нашої країни. Тому входження та подальший розвиток готельно-ресторанних мереж є основою стабільності українського готельно-ресторанного бізнесу, а контрактне управління — як одна з форм розширення мереж — забезпечить повну відповідність усім стандартам.

Інтенсивність розвитку готельно-ресторанної справи в Україні підтверджується тим фактом, що, в залежності від регіональних відмінностей, темпи зростання галузі є доволі високими. Зазвичай підвищення доступності послуг закладів готельно-ресто-

ранного бізнесу пов'язане зі зростанням купівельної спроможності населення, яка дозволяє їм все частіше користуватися ресторанами та готелями. У багатьох містах України з'явилися заклади ресторанного бізнесу диференційованого рівня, що пропонують відвідувачам широкий асортимент страв європейської, східної, китайської та інших видів кухонь у різному ціновому форматі. Але, незважаючи на такі позитивні тенденції, рівень української ресторанної справи у цілому відстає від світових тенденцій, число таких закладів на одиницю населення істотно менше, ніж в європейських країнах, що відкриває певні резерви для ділової активності у даному секторі бізнесу. Вихід на український ринок зарубіжних мережевих закладів харчування сприяє розвитку конкуренції у даній сфері і основним завданням українських закладів ресторанного бізнесу є збереження цивілізованої національної культури харчування [9].

У цих умовах головною конкурентною перевагою закладів ресторанно-готельного бізнесу стає пропозиція високоякісних послуг за умов оптимальної цінової політики. Сьогодні цей факт стимулює власників і керуючих готелями та ресторанами використовувати сучасні методи забезпечення конкурентоспроможності, здатні забезпечити високий рівень розвитку готельно-ресторанної справи. Однак ефективність використовуваних методів забезпечення конкурентоспроможності залежить насамперед від правильного оцінювання рівня конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу, вміння виявити фактори конкурентних переваг, обирати дієві способи управління конкурентоспроможністю [2, с. 333].

В останні десятиліття у розвитку закладів ресторанного господарства окреслилися такі тенденції: формування нових напрямів сучасної кулінарії; поглиблення спеціалізації ресторанів; створення міжнародних ресторанних ланцюгів; удосконалення форм праці та впровадження досягнень науково-технічного прогресу. Тенденції ресторанного бізнесу — це, звичайно ж, і тенденції розвитку певних кухонь [1, с. 54-55]. Переваги по типу кухні дуже неоднозначні, особливо в регіонах України. Характерна прихильність до певного продукту, а не до типу кухні як такої, наприклад, переваги м'яса, часто певного виду (свинина, куряче м'ясо), у виконанні різних кухонь, або риби і морепродуктів. В основному в Україні є групи шанувальників склалися в певних кухнях, в іншому ж споживачі віддають перевагу улюбленому продукту в улюбленому виконанні, і при цьому абсолютно не важливо, який тип кухні представляє в іншу страву. Останнім часом зростає популярність етнічних страв. З'явиться ще більше спеціалізованих інгредієнтів, рецептів і технологій приготування. Чим далі, тим більше входять до моди китайська, японська та тайська кухня. Згодом можуть набутися популярності корейська та японська кулінарія.

Також набувають поширення мобільні додатки для замовлення. Через додатки клієнти можуть отримувати купони, повідомлення від ресторану і персональну рекламу в залежності від минулих замовлень. Все більше ресторанів роблять акцент на натуральному використанні продуктів, а не на складності рецептур. Звідси висновок: набуває популярності авторська кухня, що дозволяє творчо переробити всі існуючі кухні світу і створити свій власний продукт, яким і привертає увагу споживача. Подібна ситуація спостерігається і з перевагою барної продукції може бути підставою для створення цілого формату: кав'ярні, пивні, заклади з акцентом на коктейлі або винах. Вважаємо, що вільними нішами залишаються спеціалізовані дитячі кафе — дитяча тема присутня у багатьох закладах, але окремої уваги вона практично не заслужила.

У таких умовах виникає потреба у формуванні двоблочної системи управління із координуючим центром, що дасть можливість ефективно розвивати як готельні, так і ресторанні послуги, враховуючи їх специфіку, та поєднувати зусилля щодо всебічного задоволення потреб споживачів. До першого блоку ми пропонуємо віднести операційну систему, до якої входять такі складові, як номерний фонд, сервісний фонд (фітнес-центр, салон краси, СПА), служба приймання та розміщення, та служби ресторанного сервісу (банкетний і конференц-зали, ресторан, бар, Рум-сервіс, стюардинг). До другого блоку запропоновано включити систему підтримки бізнесу та розвитку продажів, складовими якої є бронювання, закупівлі, фінансово-економічна аналітика та маркетинг. Узгодженість функціонування цих блоків в режимі on-line покладено на координаційний центр, який повинен створювати всі умови для ефективного функціонування операційної діяльності. До основних функцій координаційного центру запропоновано віднести оперативне й стратегічне планування, аналіз та оцінку ефективності реалізації готельних і ресторанних послуг, контроль діяльності структурних підрозділів. На нашу думку, використання координаційного центру дасть можливість керівництву закладів готельно-ресторанної справи оперативно приймати управлінські рішення, оскільки основні функції центру направлені на збір та оброблення інформації, проведення аналітичної роботи та розроблення стратегій відповідно до попиту на готельні та ресторанні послуги. Прийняття управлінських рішень керівниками й фахівцями готельних і ресторанних закладів не регламентоване. Одним із головних завдань на сучасному етапі залишається діагностика ринку ресторанних і готельних послуг, а також визначення основних тенденцій його розвитку, які сприяють відкриттю підприємцями нових можливостей для розвитку бізнесу.

Під конкурентоспроможністю закладів готельно-ресторанного бізнесу слід розуміти характеристику рівня ефективності прийняття управлінських рішень у виробничій, фінансовій, маркетинговій і кадровій діяльності закладу, при якому забезпечується конкурентну перевагу пропонованих товарів і послуг. Проведені нами дослідження показали, що рівень конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу формується під впливом чинників, що виникають у певний часовий проміжок. Слід враховувати різноманітність природи даних факторів, невизначеність їх характеру та ступеня впливу. Підвищення доступності послуг закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу пов'язане зі зростанням купівельної спроможності населення (як було зазначено вище), яка дозволяє їм все частіше відвідувати ресторани. Основне зростання обігу припадає на сегмент ресторанів, які є найбільш доступними за ціновим критерієм, а також на ресторани, які пропонують якісну послугу харчування у середньому ціновому сегменті. Крім того, у багатьох містах України з'явилися заклади ресторанного бізнесу диференційованого рівня, що пропонують відвідувачам широкий асортимент страв європейської, східної, китайської та інших видів кухонь у різному ціновому форматі [8].

Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу важливим є надання послуг максимально високої якості. Готель — це живий організм, що функціонує цілодобово, і якість його роботи безпосередньо пов'язана з тим, наскільки грамотно організована робота з надання основних та супутніх послуг [2, с. 334]. Сьогодні стає все складніше залучити клієнта зручними апартаментами з міні-кухнею і красивим видом з вікон, оскільки такий набір послуг, як супутникове телебачення, безкоштовний без-

дротовий Інтернет Wi-Fi, spa-салон, масажний кабінет і басейн став звичним і майже обов'язковим. Потенційний гість готелю — це людина, яка вже не вміє жити без мобільного телефону та Інтернету, а інформаційні технології дозволяють їй, не виходячи з дому, вивчити інформацію про готелі на сайтах, забронювати номер on-line, а потім замовити залізничний або авіаквиток і вирушити у подорож.

Якщо раніше готельно-ресторанна сфера була орієнтована переважно на туристів, які «диктували» готелям умови роботи, то сьогодні ставка часто робиться на представників бізнесу — як великого, так і дрібного. Їхні вимоги до комфортного розміщення на порядок вище, ніж у туристів, адже готель для ділової людини — це не тільки місце проживання, а й місце роботи. Сучасні готелі та ресторани все частіше пропонують гостям організацію бізнес-конгресів, зали для прес-конференцій, допомогу в організації переговорів з клієнтами та партнерами. Для цих цілей створюються не тільки конференц-зали, але і лобі-бари і просто вестибюлі, де може бути організована кава-брейк. При цьому «ділові» готелі ще й вибирають особливе розташування, зручне з точки зору транспортних розв'язок [7, с. 67].

Інші тенденції готельно-ресторанного бізнесу враховують прагнення все більшої кількості гостей вести здоровий спосіб життя. Саме тому багато готелів роблять ставку на відкриття фітнес-центрів, spa-салонів і навіть басейнів. Більше того, в багатьох з них відкриваються додаткові ресторани (або створюється додаткове меню) з дієтичними стравами. Також широко поширене відкриття ресторанів з якою-небудь національною кухнею. До речі, національне питання у сфері готельно-ресторанного бізнесу дуже важливе і сучасні готельєри, розміщуючи гостей, намагаються врахувати його. Наприклад, залежно від уподобань тієї чи іншої нації, пропонуються номери з певним температурним режимом, особливим меблюванням, наявністю тих чи інших предметів, відповідних культурі гостя [9].

До окремих чинників підвищення рівня конкурентоспроможності у готельно-ресторанному бізнесі можна віднести системи бронювання. До них слід також віднести: автоматичне заповнення й печатка бланків ручної виписки квитків на всі основні авіакомпанії, представлені на ринку; доступ до конфіденційних тарифів, що вводиться найбільшими авіакомпаніями для своїх агентів самостійно; можливість створення власної бази даних конфіденційних тарифів, отриманих від авіакомпаній; можливість відправлення інформації (розклад, підтвердження бронювання, маршрут, рахунок для оплати тощо) безпосередньо із системи; вибір найбільш оптимального способу підключення, конфігурації, технічного й програмного забезпечення; підключення до системи Amadeus як за допомогою каналів SITA (виділений канал зв'язку, телефонна версія), так і через Інтернет; установка системи на власному встаткуванні клієнта [1, с. 56].

Останніми роками заклади готельно-ресторанного бізнесу в Україні стабільно отримували збитки, причому їх розмір щорічно збільшувався. Такий стан цієї сфери господарювання є наслідком багатьох чинників і, в тому числі, недостатня їх конкурентоспроможність, коли продукція та послуги не користуються відповідним попитом населення. На конкурентоспроможність закладів готельно-ресторанного господарства впливає багато чинників, які необхідно враховувати при визначенні напрямків діяльності. Вони можуть носити загальний або особистий характер [2, с. 335]. До головних з них можна віднести наступні.

1. Загальна економічна політика та економічний стан країни. Особлива увага належить, в першу чергу, рівню доходів та витрат населення. При збільшенні рівня доходів споживачі частіше користуються закладами сфери готельно-ресторанного бізнесу з метою зменшення часу на виробництво страв у домашніх умовах. У таких складних умовах попит на продукцію готельно-ресторанної сфери має тенденцію до зменшення. Конкуренція зростає серед закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу відкритої мережі, тобто таких, що обслуговують усі верстви населення.

2. Ціни на ту продукцію, яка виробляється закладами, або ті послуги, які надаються. На конкурентному ринку переваги отримує той заклад, який має можливість запропонувати більш низьку ціну у порівнянні з конкурентами. Але при цьому така ціна повинна відшкодовувати всі витрати закладів і забезпечувати отримання прибутку. Якщо ця вимога не дотримується, то такий заклад не може ефективно функціонувати на конкурентному ринку. Ця обставина вимушує підприємство зменшувати свої витрати за рахунок запропоновання більш високої продуктивності праці, застосування новітніх та прогресивних технологій, використання нових видів сировини тощо.

3. Урахування вимог споживачів до якості продукції, яка виробляється або послуги, яка надається. При проведенні таких досліджень потрібно враховувати, що споживачі мають різноманітні вимоги, які носять особистий характер, мають можливість постійно ознайомлюватись з останніми досягненнями світових закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу. Це відноситься до виробництва різноманітних страв з нових видів сировини, страв, що виробляються з екологічно чистої сировини. Також це відноситься і до якості страв, що залежить від кваліфікації відповідних робітників, дотримання відповідних стандартів виробництва тощо. Також варто звертати особливу увагу на розширення послуг, що надаються споживачам, враховуючи тип закладу, його концепцію, стандарти обслуговування, а також особливості контингенту споживачів, у тому числі, їх статевий та віковий склад, належність до різноманітних соціальних верств населення тощо.

4. Місце розташування закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу та зручність для споживачів при їх відвідуванні. Місце знаходження закладу сфери готельно-ресторанного бізнесу також є конкурентною перевагою. Тут потрібно враховувати характеристики розвитку транспортної системи міста з урахуванням основних напрямків та інтенсивності пасажирських та пішохідних потоків; наявність і облаштованість місця для паркування (платного чи безплатного) індивідуальних автомобілів тощо.

В умовах затяжної економічної кризи в Україні постає проблема не тільки підвищення ефективності діяльності закладів готельно-ресторанного господарства, а виживання у таких доволі жорстких умовах. Дослідження конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу повинен враховувати основні особливості даної предметної галузі. Вважаємо, що сектор ресторанів характеризується тим, що більше 50% вартості пропонованої послуги пов'язане з сервісною складовою, що відображає якість обслуговування споживача.

Цінова складова пропонованих у ресторанах страв коливається в межах від 20 до 30% суми загального рахунку за замовлення. Решта 70-80% ціни включають закупівлю та доставку інгредієнтів для пропонованих страв у закладі ресторанного бізнесу, їх приготування, оформлення місць для відвідувачів й інші витрати, що розрізняються в залежності від категорії закладу. До таких додаткових витрат можна

віднести зміст паркувальних місць для відвідувачів, дизайнерське оформлення залів, послуги Метродотель, сомельє тощо. Облік внутрішніх і зовнішніх факторів дозволяє сформувати систему забезпечення конкурентоспроможності продукції закладів готельно-ресторанної справи. Слід враховувати відмінності у ступені впливу кожного фактора на формування конкурентоспроможності продукції ресторанів та готелів, а також можливість отримання синергічного ефекту при певному взаємовпливі розглянутих факторів [8].

Вітчизняні готелі та ресторани намагаються розвиватися відповідно до світових тенденцій, однак у них є власні особливості: активне освоєння ринку західними мережами, які переважно “захоплюють” висококласні сегменти та пропонують свої послуги статусним гостям; відсутність чіткої “зірковості” готелів — незважаючи на ту чи іншу кількість “зірок”, готелі можуть не відрізнятися один від одного за якістю [1, с. 57]. Загалом готельно-ресторанна сфера в Україні розвивається повільно і це обумовлено тим, що основну ставку інвестори роблять на будівництво торгових і розважальних комплексів, офісних і житлових центрів. Готелі та ресторани відкладаються на потім, оскільки терміни їх окупності є суттєво довшими. Однак, ці проблеми у готельно-ресторанному бізнесі Україна поступово долає, і якщо вона, як і раніше, буде орієнтуватися на європейські тенденції, їй вдасться вийти з багатьох проблемних ситуацій без значних втрат.

Ще одна важлива проблема у забезпеченні належного рівня закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу — непередбачуваність повернення інвестицій. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу припускають окупність вкладень за 5-6 років, проте на практиці може виявитися, що невеликий готель чи ресторан просто не зможе впоратися за цей термін. Усе це відбувається тому, що ризики прораховуються не до кінця, власники бізнесу не завжди можуть відразу вгадати вірний напрямок роботи, а клієнти з яких-небудь причин вибирають конкурентів [7, с. 69].

Умовами ефективного визначення як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність закладів готельно-ресторанного бізнесу, можна вважати наступні: введення їх кількісної оцінки; визначення ступеня впливу один на одного; виділення найбільш значущих чинників; виявлення позитивної або негативної взаємозв'язку найбільш значущих чинників і конкурентоспроможності закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу; ранжування чинників за ступенем їх впливу на конкурентоспроможність; оцінка впливу найбільш значущих чинників на конкурентоспроможність закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Регулярне проведення моніторингу зміни конкурентоспроможності закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу по діагностичних показниках дозволяє визначити проблеми у діяльності підприємства, зафіксувати зниження планових показників у порівнянні з фактичними, що дає можливість скорегувати управлінські впливи у бік підвищення ефективності діяльності підприємства.

Важливим аспектом управління закладами готельно-ресторанної сфери є налагодження належної взаємодії між державними органами, що контролюють економічну діяльність, умови постачання, зберігання, приготування й подачі продуктів харчування, та організації приймання споживачів послуг та продукції. Окремий заклад готельно-ресторанного господарства не здатний встановлювати правила співпраці з контролюючими органами, але дотримання рекомендацій та норм обслуговування клієнтів, а

також організації функціонування підрозділів забезпечення господарювання сприятиме розвитку готельно-ресторанного закладу та зменшуватиме кількість недоліків, за які потрібно буде відповідати перед представниками органів контролю [2, с. 336].

Також важливе значення для розвитку готельно-ресторанної справи в Україні має встановлення контактів із недержавними організаціями, асоціаціями та іншими об'єднаннями учасників цього ринку, оскільки за таких умов можливо обмінюватись досвідом, поєднувати інтереси, концентрувати зусилля та контролювати дії у вирішенні масштабних проблем. Особливо ефективною є така співпраця під час представлення вимог закладів сфери готельно-ресторанної сфери у взаємодії з державними органами, у питаннях відстоювання податкової політики, стандартизації діяльності, системи контролю, подолання різноманітних судових спорів.

Наступним важливим напрямком розвитку закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу можна назвати узгодження взаємозв'язків у системі закупівлі, постачання, транспортування, приймання, зберігання, перероблення та споживання продуктових запасів і матеріально-технічного забезпечення. Значні проблеми у закладах ресторанного типу на сучасному етапі їхнього розвитку полягають у відсутності злагоджених дій під час закупівлі сировини для приготування страв і продуктів харчування і їх подачі клієнтам. Необхідність підтримання високої якості обслуговування вимагає використання лише свіжої сировини, але цією обставиною досить часто нехтують і використовують напівфабрикати тривалого зберігання, заморожену продукцію, що призводить до втрати кондиції, псування та набуття ознак шкідливості для організму людини, у результаті існує ймовірність псування іміджу та прибутковості закладу внаслідок зниження кількості клієнтів [7, с. 71].

Тому управлінський апарат відповідних підрозділів повинен функціонувати з дотриманням галузевих рекомендацій і складати плани закупівель, постачання та використання у виробничих процесах тільки свіжої сировини. За таких обставин існуватиме ризик неповного використання запасів, але цінова політика ресторанів і, що головне, призначення націнки повинні бути сформовані таким чином, щоб покривати фактичні та можливі витрати й спрямовувати решту на розвиток закладу. У більшості випадків вона будується саме на такому підході, але з набуттям високого іміджу ресторанні заклади можуть нехтувати деякими правилами та погіршувати свою постачальницько-збутову політику, що неприпустимо. Висока швидкість використання сировинних запасів та оперативність отримання доходів у результаті їх використання, вимагають від управлінських працівників постійної уваги до господарсько-виробничих процесів, оскільки несуттєва помилка може призвести до зниження ефективності роботи підприємства, особливо якщо воно знаходиться в ньому порівняно незначний час або має невеликі розміри.

Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку. Отже визначення впливу управлінських чинників на конкурентоспроможність закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу полягає у подальшому розвитку організаційних й економічних основ управління конкурентоспроможністю закладів досліджуваної сфери, спрямованих на підвищення ефективності їх функціонування. Уточнено поняття конкурентоспроможності закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу, як характеристики ефективності прийнятих менеджментом організації рішень, що виражається в якості платоспроможного попиту та відображає перевагу покупців продукції окремого

закладу сфери готельно-ресторанного бізнесу. Запропонована система управління конкурентоспроможністю закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу, що містить моніторинг зміни конкурентоспроможності по діагностичних показниках у тимчасовій динаміці, а також організацію інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю, спрямованого на прискорення збирання й оброблення інформації персоналом, підвищення рівня контролю, оперативності управління, ступеня обґрунтованості прийнятих рішень. Сформульовано рекомендації щодо застосування системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю закладу сфери готельно-ресторанного бізнесу; доведено, що управління капіталом закладу даного типу повинно враховувати ризики, рівень яких відповідає економічним ефектом, а мета розвитку закладу виражається у вигляді капіталізації грошових коштів з урахуванням ризику і альтернативності їх вкладення.

Сформовані умови реалізації управлінських процесів у закладах сфери готельно-ресторанного бізнесу, які об'єднують сукупність актуальних напрямів їх удосконалення з метою підвищення рівня їх конкурентоспроможності, пов'язаних із наданням відповідних послуг населенню, підтримкою відносин із державними органами, організації виробничо-господарських процесів, підвищення ефективності використання капіталу закладів, використання сучасних технологій та прийомів забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку. У випадку успішного вирішення наявних проблем через виконання поставлених завдань існуватимуть значні передумови та можливості забезпечення розвитку закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу та приведення їхніх послуг та продукції у відповідність до світових стандартів та практики.

Виконання цих та інших завдань дасть змогу поліпшити конкурентоздатність закладів готельно-ресторанного бізнесу, підтримувати досягнуті рівні розвитку та оперативно відновити темпи їх приросту в разі подолання негативних тенденцій, які відчутні у соціально-економічному житті держави.

1. Антонова В.А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства [Текст] / В.А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. — 2012. — № 1 (21). — С. 54-57; 2. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні [Текст] / О.В. Борисова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. — 2012. — Вип. 1 (2). — С. 331–338; 3. Готельно-ресторанний бізнес як основна складова туристичної індустрії [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://lib.rv.ua/ua/virt/78/>; 4. Трофименко Л.С. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі: [навч. посіб.] / Л.С. Трофименко, Г.Б. Мунін, О.О. Гац, — К.: Кондор, 2008. — 370 с.; 5. Портал гостиничного и ресторанного бизнеса [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://prohotelia.com.ua/>; 6. П'ятницька Г.Т. Менеджмент ресторанного господарства: [навч. посіб.] / Г.Т. П'ятницька. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. — 373 с. 7. П'ятницька Г.Т. Тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні / Г.Т. П'ятницька // Вісник КНТЕУ. — 2004. — № 2 — С. 67-72; 8. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства [Текст] / О.М. Шаповалова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2013. — № 16. — С. 224–228; 9. Яшина О.В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://tourlib.net/statti_ukr/yashyna.htm; 10. Погайдак О.Б. Управління якістю обслуговування на основі комплексно-інноваційних показників (соціогуманітарні аспекти підвищення рівня якості життя) : монографія / О.Б. Погайдак. — Тернопіль: ТзОВ «Терно-граф», 2012. — 732 с.