



ЕКОНОМІКА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 640.53 : 640-57
JEL Classification: M21; O21

DOI: 10.37332/2309-1533.2020.7-8.8

Бриндзя З.Ф.,
д-р екон. наук, викладач,
Кулик А.М.,
канд. екон. наук, викладач,
Галицький коледж імені В'ячеслава Чорновола,
м. Тернопіль

ПРАГМАТИКА УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Bryindzia Z.F.,
dr.sc.(econ.), lecturer,
Kulyk A.M.,
cand.sc.(econ.), lecturer,
Galician College named after Vyacheslav Chornovil,
Ternopil

PRAGMATICS OF IMPROVING PLANNING AND MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Постановка проблеми. Готельно-ресторанний бізнес відіграє важливу роль у розвитку туристичної інфраструктури України, оскільки наявність готелів, ресторанів та якість обслуговування безпосередньо впливає на рівень внутрішнього туризму за регіонами та потоку в'їзного туризму. Проте, аналізуючи тенденції сучасного розвитку готельно-ресторанного комплексу, спостерігаємо нестабільну його динаміку, що пов'язана насамперед із сезонними коливаннями та загостренням конкурентної ситуації на ринку послуг. Ситуація загострюється нестійким зовнішнім середовищем та неорганізованістю внутрішніх процесів у суб'єктів господарювання, що, в свою чергу, знижує якість обслуговування і створює дефіцит продуктів готельно-ресторанного спрямування. Основною проблемою вітчизняних господарств виступає пошук механізму організації управління, що дасть змогу створити стійку позицію у конкурентному середовищі готельно-ресторанного бізнесу. Таким чином, умовою ефективного функціонування готельно-ресторанного бізнесу в сучасному середовищі виступає планування діяльності суб'єкта господарювання, що обумовило актуальність теми статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні основи розвитку готельно-ресторанного бізнесу досліджено багатьма українськими й зарубіжними науковцями. Зокрема, серед них слід назвати таких вчених, як: Агафонова Л. Г. та Агафонова О. Є. [1], Антошкова Н. А. [2], Архіпова В. В. [3], Байлік С. І. [4], Ганич Н. М. та Гаталяк О. М. [6], Мальська М. П. [6; 9], Мендела І. Я. [10], Рега М. Г. [11], Якименко-Терещенко Н. В. [14], Феленчак Ю. Б. [13].

В сучасних умовах особливо актуалізуються дослідження проблематики планування та удосконалення управління готельно-ресторанним бізнесом. Однією з вагомих причин посилення інтересу до такого напрямку наукових пошукувань є посилення кризи та її проявів практично в усіх галузях не лише української, а й міжнародної економіки. В таких умовах важливо максимально використовувати усі можливі важелі забезпечення стабільного функціонування суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, що надзвичайно складно через застосування низки обмежувальних заходів, пов'язаних з пандемією коронавірусу.

На наше переконання, критична оцінка існуючих досягнень в галузі готельно-ресторанного бізнесу, виявлення позитивного досвіду, а також правильне планування діяльності забезпечать суб'єктам господарювання певні стратегічні переваги та дозволять вижити у складних економічних

умовах. З огляду на це, дослідження науковців, спрямовані на удосконалення управління в сфері готельно-ресторанного бізнесу [4; 5], розв'язання проблем планування його розвитку [7; 10; 11], слід вважати важливими для вирішення багатьох актуальних господарсько-економічних питань.

В цьому контексті, зокрема, доречним є визначення основних аспектів facility менеджменту у готельному бізнесі як організаційної функції, заснованої на науково обґрунтованих концепціях, яке здійснили Бовш Л. та Гопкало Л. [5, с. 122]. Ідентифіковані науковцями фактори, що впливають на вибір певного типу управління закладом в готелі, дозволили їм виробити пропозиції щодо найбільш вдалих управлінських підходів, які, окрім усього іншого, враховують також позитивний зарубіжний досвід.

Окрім розвитку та пошуку напрямів удосконалення управління суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу, яке сьогодні набуває нових рис, адже активно послуговується сучасними технологіями та засобами комунікації, важливо вдало формувати поточні й стратегічні плани діяльності.

Виконання такого завдання, на думку Мендела І., яку слід підтримати, вимагає перш за все дослідження стратегічного розвитку підприємств готельного бізнесу та вивчення принципів стратегічного управління та правильного планування етапів при застосуванні стратегії інноваційного розвитку [10, с. 125]. На цих засадах у своєму дослідженні науковець не лише виводить склад і обґрунтовує етапи застосування стратегії інноваційного розвитку підприємств готельного бізнесу, а й ідентифікує та доводить доцільність дотримання при цьому 8-ми принципів стратегічного управління, найбільш новаторськими з яких варто визнати принципи ітеративності та інноваційності.

Важливою умовою формування раціональної стратегії розвитку суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, а також планування їх діяльності на більш близьку перспективу є правильний вибір показників і підходів до їх оцінки. В сучасній науковій думці перспективним, на наш погляд, є взяття за основу майбутнього розвитку бізнесу показників конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Якименко-Терещенко Н., на основі критичної оцінки ряду існуючих підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу, виводить власне бачення цієї проблеми та вважає, що в «процесі бізнес-планування проектів розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу важливою є не тільки оцінка рівня їхньої конкурентоспроможності, а й оцінка впливу чинників на неї. До них належать, зокрема, чинники ендогенного характеру: організація процесу обслуговування, технології виробництва й обслуговування, оперативність вирішення проблемних ситуацій із клієнтами, оперативність виявлення специфічних вимог гостей і їх задоволення, система надання інформаційних послуг, співвідношення обсягу та структури обслуговування, організація управління готелем та рестораном, організація планової роботи, система морального і матеріального стимулювання, система управління якістю тощо» [14, с. 301]. Для оцінки цих чинників пропонується застосовувати авторський підхід до складу етапів проведення аналізу, рекомендується кількісний та якісний аналіз, а також модель факторного аналізу конкурентоспроможності. На підставі отриманих результатів автор пропонує проводити подальші аналітичні розрахунки й складання бізнес-плану. Раціональність пропонованої послідовності впливає з того, що лише маючи реальні вихідні показники, можна адекватно спрогнозувати перспективи розвитку бізнесу.

Інший науковець, Зінченко В., досліджуючи особливості бізнес-планування, пропонує власний алгоритм побудови бізнес-плану, а саме питань, які передують його створенню. При цьому автор акцентує увагу на ідентифікації понять дохідної та витратної частини бізнес-плану, рентабельності туристичного (готельно-ресторанного) підприємства і формуванні професійних науково-обґрунтованих рекомендацій щодо його оптимальності. Окрім того, цінність проведеного автором дослідження полягає в обґрунтуванні й формалізації факторів впливу на доходи й витрати бізнесу, а також побудові і реалізації дохідної та видаткової його частини [7, с. 285].

Як бачимо, у своїх працях науковці приділяють увагу різним питанням: визначенню готельно-ресторанного продукту, особливостям організації бізнес-процесів та шляхам їх реалізації відповідно до потреб споживачів, аналізу проблем управління та напрямів його удосконалення, розвитку бізнес-планування тощо. Проте, питання управління, зокрема на засадах добре складених і обґрунтованих планів розвитку готельно-ресторанного бізнесу, є недостатньо досліджені і потребують низки теоретико-практичних уточнень, врахування яких дозволить суб'єктам бізнесу динамічно розвиватись у стратегічній перспективі.

Постановка завдання. Мета статті полягає в обґрунтуванні доцільності стратегічного планування діяльності готельно-ресторанного бізнесу та формуванні моделі стратегічного управління, що дозволить активізувати потенціал суб'єктів господарювання та забезпечить їх стабільний розвиток у стратегічній перспективі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Готельно-ресторанний бізнес є основною складовою туристичної галузі, яка орієнтується на потреби споживачів з метою забезпечення високого рівня комфорту у побутових потребах клієнтів. Для формування та обґрунтування якісної і дієвої стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу, окрім критичного аналізу показників доходності конкретних господарюючих суб'єктів, логічним видається врахування загальних тенденцій,

характерних для сфери туризму. Такий аналіз має передувати розробці бізнес-планів для тих чи інших суб'єктів господарювання, які в цій галузі національної економіки відіграють ключову роль.

Зокрема, проаналізувавши кількість туристів в Тернопільській області (табл. 1), доходимо висновку, що даний бізнес в останні роки тримається тільки завдяки внутрішньому туризму.

Таблиця 1

Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, за видами туризму в Тернопільській області

	Роки						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, усього	13490	9066	6668	7536	9558	13103	24599
у тому числі:							
в'їзні (іноземні) туристи	-	-	55	-	-	-	-
виїзні туристи	7229	4691	4970	5601	7526	9485	20823
внутрішні туристи	5561	4375	1643	1935	2032	3618	3776

Джерело: [8]

Як свідчать наші дослідження, є низка причин і пояснень цього. Головні з них – недостатньо високий рівень обслуговування іноземних туристів, інформаційна викривленість про дійсний стан розвитку туристичного бізнесу й сервісу щодо багатьох висококласних місць розташування та їх природної, історичної, оздоровчої та інших цінностей тощо. Окрім цього, вагому роль відіграє зручність, цікавість інтерфейсу сайтів суб'єктів туризму, їх адаптованість до мовних переваг, візуалізації місць розташування тощо.

Не менш важливим для вирішення питання вибору напряму діяльності, її мети й специфіки в сфері туризму, для зацікавлення відвідувань туристичних місць є аналіз ринку туристичних послуг. Попри те, що наразі спостерігається тенденція до зростання рівня вимог, пов'язаних з якістю обслуговування, організації культурних програм та планування діяльності у стратегічній перспективі, за результатами аналізу статистичних даних (табл. 2) в Тернопільській області, до прикладу, спостерігаємо поступове зменшення використання об'єктів готельного типу туристами, що логічно призводить до зменшення кількості осіб, котрі перебували у наявних колективних місцях розміщення.

Таблиця 2

Кількість об'єктів готельного типу, що надають туристам розміщення для ночівлі по Тернопільській області

Роки	Кількість колективних засобів розміщення, од	Кількість місць у колективних засобах розміщення, од	Кількість осіб, що перебували у колективних засобах розміщення
2013	73	4529	147627
2014	70	4074	126337
2015	68	4324	138435
2016	70	4613	210770
2017	66	4077	125262
2018	14	1267	46103
2019	15	1392	43723

Джерело: [8]

Як бачимо з даних табл. 2, в Тернопільській області простежується стійка спадаюча тенденція за показником кількості осіб, що перебували в колективних місцях розміщення туристів. В такому разі, формуючи бізнес-план діючих суб'єктів, доцільно передбачати в ньому можливості активізації заохочення відвідування об'єктів готельного типу. А якщо інвестор планує розвивати новий бізнес, то слід зважати на ці дані й звернути увагу на можливості розгортання бізнесу, який буде більш прибутковим і активним, ніж готельний. Наприклад, це може бути відпочинок з риболовлю. В Тернопільській області є достатньо можливостей розвитку такого роду туристичного бізнесу, оскільки є багато водойм. Окрім того, з даних табл. 1 випливає, що здебільшого туроператори обслуговують виїзний і внутрішній туризм, а не закордонних туристів.

Достатньо інформаційним з точки зору обґрунтування вибору напряму діяльності для нового бізнесу в сфері туризму буде також аналіз забезпечення населення закладами ресторанного господарства (табл. 3).

Прорейтингувавши області України за показником забезпеченості закладами ресторанного господарства на 10 тис. населення, можемо констатувати, що, оскільки Тернопільська область знаходиться на 22 місці, у неї є потенційні потреби в розвитку ресторанного бізнесу.

На підставі такого мінімального експрес-аналізу можна визначити ключові фактори доцільності чи недоцільності розвитку бізнесу. В цьому контексті керівництво готельно-ресторанного бізнесу повинно ставити перед собою вирішення двох основних завдань: охарактеризувати призначення закладу та сформуванню систему дій з метою отримання прибутку.

Таблиця 3

**Забезпеченість населення України закладами ресторанного господарства
станом на 01.11.2019 р. у розрізі областей**

	Регіон	Кількість закладів, од	Населення, осіб	Забезпеченість, од./ 10 тис. осіб	Рейтинг (місце)
1	Вінницька	1727	1560 394	11,07	13
2	Волинська	1015	1 035 330	9,80	18
3	Дніпропетровська	2977	3 206 477	9,28	21
4	Донецька	2390	4 165 901	5,74	23
5	Житомирська	1142	1 220 193	9,36	20
6	Закарпатська	2855	1 256 802	22,72	2
7	Запорізька	1830	1 705 836	10,73	15
8	Івано-Франківська	2867	1 373 252	20,88	4
9	Київська	4505	1 767 940	25,45	1
10	Кіровоградська	938	945 549	9,92	17
11	Луганська	1134	2 151 833	5,27	24
12	Львівська	3606	2 522 021	14,30	9
13	Миколаївська	1080	1 131 096	9,55	19
14	Одеська	3722	2 380 308	15,64	5
15	Полтавська	2135	1 400 439	15,25	6
16	Рівненська	1265	1 157 301	10,93	14
17	Сумська	1569	1 081 418	14,51	7
18	Тернопільська	769	1 045 879	7,35	22
19	Харківська	3698	2 675 598	13,82	8
20	Херсонська	1271	1 037 640	12,25	11
21	Хмельницька	2655	1 264 705	20,99	3
22	Черкаська	1518	1 206 351	12,58	10
23	Чернівецька	1025	904 374	11,33	12
24	Чернігівська	1019	1005745	10,13	16
	Всього	57712	39202382	14,72	

Джерело: сформовано авторами за даними [2]

Планування діяльності готельно-ресторанного бізнесу починається із прогнозування, тобто розробляються різні сценарії розвитку бізнесу з врахуванням впливу факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. У процесі планування діяльності необхідно сформуванню баланс між реалізованою продукцією та потребами ринку послуг, що дозволить готельно-ресторанному бізнесу стабільно розвиватись. Коли баланс порушується, то діяльність суб'єкта господарювання зазнає економічних та моральних втрат. Основними причинами дисбалансу виступають поточні й стратегічні фактори впливу.

Поточні фактори чинять вплив відповідно до зміни соціально-економічного середовища функціонування суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, тобто зниження обсягів надання послуг та їх реалізації (зниження якості послуг та асортименту, відсутність нових технологій, нерациональне використання потенціалу суб'єктів господарювання тощо). Їх вплив можна обмежити, застосувавши важелі оперативного управління – дослідивши проблеми оперативної діяльності та здійснивши заходи щодо їх вирішення (впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації персоналу, реорганізація діяльності суб'єкта господарювання відповідно до потреб клієнтів тощо).

Стратегічні причини дисбалансу в готельно-ресторанному бізнесі включають фактори впливу на досягнення основних цілей діяльності, до них належить невизначеність плану дій конкурентів, некоректності оцінки формування платоспроможного попиту, частки ринку, рівня якості пропонованих

послуг тощо. Ліквідація негативних факторів стратегічного характеру можлива в процесі корегування цілей суб'єкта господарювання, формування нових напрямків управління, диверсифікації тощо.

Проаналізувавши причини дисбалансу готельно-ресторанного бізнесу, можемо стверджувати, що він повинен орієнтуватись на стратегічне управління і планування розвитком.

Важливим аспектом при цьому є саме стратегічне планування, яке дозволить спрогнозувати напрямки розвитку. Враховуючи специфіку даного бізнесу, пропонуємо його проводити в шість етапів (рис. 1).



Рис. 1. Етапи планування діяльності готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено авторами

На першому етапі доцільно провести оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища та визначення його сильних і слабких сторін.

На другому етапі слід чітко визначити місію підприємства та результати, які планують отримати в процесі діяльності, проаналізувати переваги і недоліки діяльності суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу та, враховуючи потенціал підприємства, збільшити його сильні сторони, тим самим зменшивши дію слабких сторін на результати діяльності.

На третьому етапі має проводитися розроблення альтернативних варіантів стратегії, яка враховує усі можливі сценарії розвитку, та вибір оптимального варіанту. Важливим моментом при формуванні стратегії розвитку є її відповідність поточним і перспективним показникам діяльності, тобто врахування ресурсної бази, можливості застосування інновацій тощо.

На четвертому етапі варто здійснити низку заходів, які необхідно провести з метою досягнення поставленої цілі, а також визначити коло осіб, відповідальних за виконання розробленого стратегічного плану та його практичну реалізацію.

Особливістю п'ятого етапу є здійснення контролю за ходом і станом реалізації намічених заходів. При цьому слід використовувати не лише важелі управлінського впливу контролера вищого менеджерського рівня, а й мати ініціативних працівників, що можуть ефективно впливати на виконання поставлених завдань на різних рівнях управління. З огляду на це, слід ретельно підходити до підбору різних категорій осіб, зокрема тих, котрі повинні здійснювати фінансово-організаційне забезпечення даного процесу, тобто проводити контроль за виконанням усіх передбачених заходів.

Останній етап повинен включати оцінку ефективності розробленого плану на основі запропонованої системи показників та визначення доцільності проведення запропонованих заходів. У процесі складання стратегічних планів на наступний період важливо отримувати адекватну оцінку результатів діяльності, що в перспективі дозволить уникати та ліквідувати кризові процеси.

Запропоновані нами етапи є актуальними для готельно-ресторанного бізнесу та дозволять оцінювати, контролювати й прогнозувати діяльність його суб'єктів в довгостроковій перспективі. Критично оцінивши перелік етапів і їх зміст, можемо констатувати той факт, що управління є важливим моментом у процесі вибору пріоритетних напрямків стратегічного розвитку суб'єкта господарювання.

У свою чергу, стратегічне управління слід розглядати як управління людським потенціалом і виробничою діяльністю з орієнтацією на потреби користувачів. З огляду на це, воно повинно гнучко реагувати на зміни в підприємстві. Лише за таких умов формування ефективної стратегії управління готельно-ресторанним бізнесом дозволить домогтись конкурентних переваг на ринку.

У процесі розробки стратегії управління за основу потрібно брати наявний потенціал підприємства й на цій основі здійснювати прогнозування можливих загроз зовнішнього характеру та

оцінку наявних і потенційних ризиків. Також слід визначити потенційні можливості та альтернативи їх розвитку з метою розширення готельно-ресторанного бізнесу.

Загалом, стратегічне управління включає стратегічне бачення та планування діяльності в довгостроковій перспективі, що дозволяє уникнути кризових моментів у досягненні конкурентних позицій суб'єкта господарювання. При цьому основними положеннями його здійснення виступають:

- надання готельно-ресторанних послуг, орієнтуючись на користувачів;
- підбір працівників відповідної кваліфікації (за даним напрямком діяльності), з відповідною освітою та профілем, а також наявними потрібними практичними навиками;
- удосконалення виробничого процесу та надання послуг із введення новинок інформаційно-технологічного прогресу;
- якість надання послуг та умови праці повинні відповідати сучасним вимогам;
- можливості зменшення величини витрат у фінансово-господарській діяльності;
- швидка і гнучка адаптація до змін внутрішнього й зовнішнього середовища;
- удосконалення надання сервісних послуг суб'єкта господарювання та їх розвиток.

Дослідження готельно-ресторанного бізнесу показало, що існують різні рівні управління в залежності від етапу формування стратегічного плану. Важливим фактором у розвитку даного напрямку бізнесу виступає державна підтримка, а також потенціал регіону, в якому планується відкриття готельно-ресторанного комплексу.

Романова Г. та Матошенко Н. [12, с. 29] з цього приводу зазначають, що використання регіональних ресурсів з метою ефективного функціонування бізнесу повинно реалізовувати стратегію концентрованого зростання, яка дозволить виявити можливості регіону у їх розвитку.

Орієнтуючись на стратегію зростання у розвитку комплексів готельно-ресторанного спрямування та з урахуванням визначених вище результатів аналізу статистичних показників розвитку суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, пропонуємо наступну модель стратегічного управління (рис. 2).

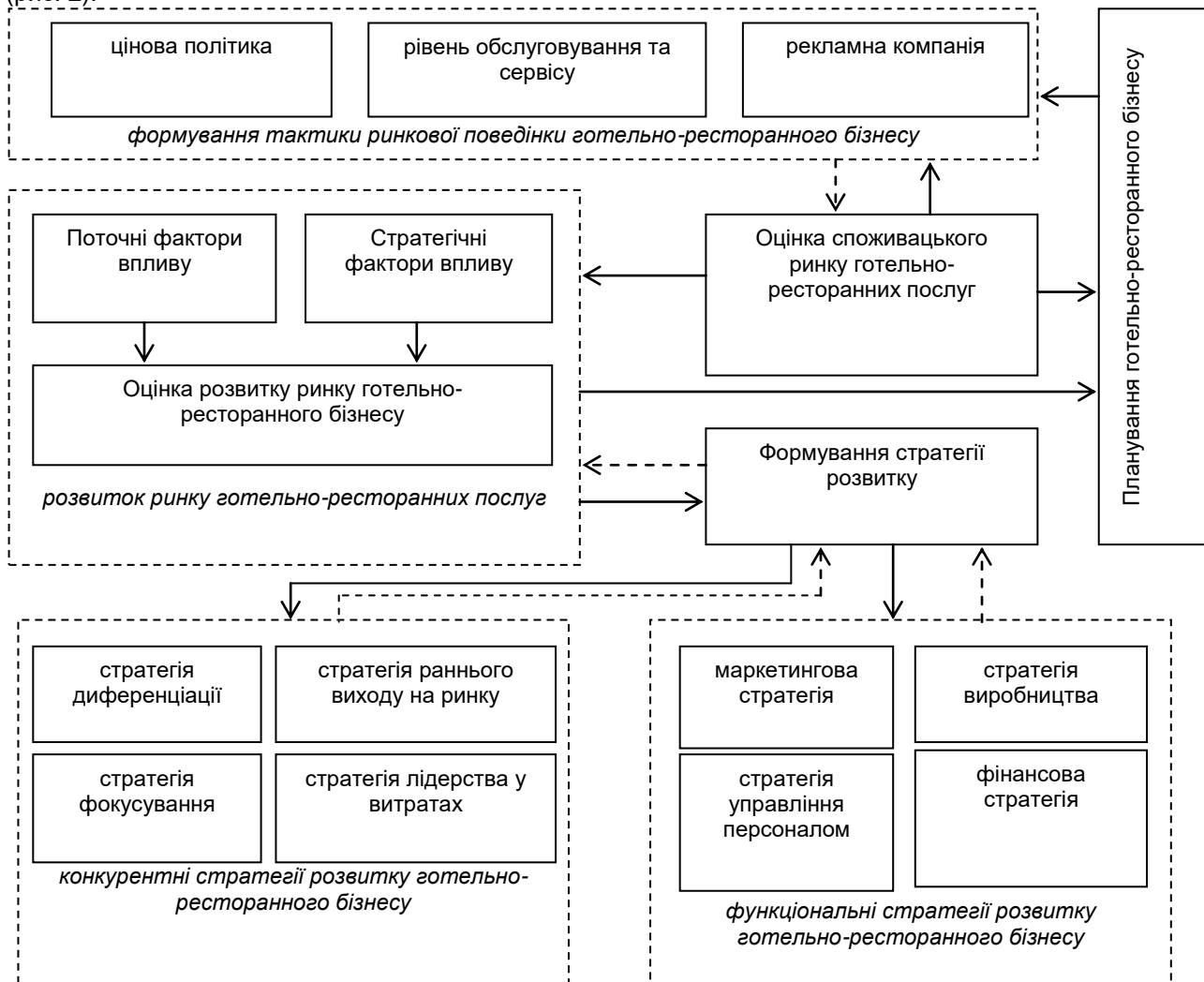


Рис. 2. Модель стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом
 Джерело: розроблено авторами

Запропонована модель стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом містить групи факторів, врахування яких дозволить сформувати базу ефективного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання даної галузі. В основу моделі покладена оцінка соціального-економічного становища конкретного суб'єкта господарювання, дослідження його потенційних можливостей, виробничого потенціалу. На цій основі має відбуватися формування стратегічних цілей діяльності у довгостроковій перспективі й, в кінцевому результаті, – розробка стратегії розвитку готельно-ресторанного господарства, що дозволить реалізувати стратегічні альтернативи з виробництва й надання послуг відповідного спрямування.

Сьогоднішні реалії та період пандемії суттєво корегують мету готельно-ресторанного бізнесу, адже він переживає важкі виклики і тому основним завданням зараз є не отримувати більші прибутки, а не втратити бізнес в найближчій перспективі.

Загалом сучасний ринок готельно-ресторанного бізнесу характеризується низкою проблем, які не дозволяють українським підприємствам конкурувати із суб'єктами бізнесу європейських країн. До них, зокрема, належать: відсутність стандартів надання послуг готельно-ресторанного типу, що призводить до низького рівня конкуренції; низький рівень інвестування в будівництво нових готельно-ресторанних комплексів; відсутність кваліфікованого персоналу в управлінні та обслуговуванні; високий рівень оподаткування діяльності.

На українському ринку, зокрема й у досліджуваній області, спостерігається недостатня кількість будівель готельно-ресторанного типу, відсутність у них належної інфраструктури європейського стандарту, що в цілому негативно впливає на якість обслуговування. З метою визначення основних проблем діяльності готельно-ресторанного комплексу нами було проведено опитування менеджерів підприємств та визначено основні проблеми функціонування як у готельному, так і в ресторанному бізнесі. Так, міру впливу кожної проблеми на результативність діяльності суб'єкта господарювання визначаємо в межах від 1 до 10 (тобто, коли найменший вплив, то присуджуємо 1, а при найбільшому впливі – 10). Результати анкетування наведено в табл. 4. За ними оцінимо середній вплив балів по кожному виду діяльності і, таким чином, визначимо бізнес, який більше піддається негативному впливу. Завдяки отриманим результатам опитування можна розробляти заходи щодо усунення проблем, які перешкоджають стратегічному розвитку готельно-ресторанного комплексу.

Таблиця 4

Результати опитування менеджерів (200 осіб опитаних)

№		Бали
ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ		
1	Низький рівень обслуговування клієнтів в готельних комплексах	6
2	Диференційована система податків для підприємств готельного бізнесу, що формує різні конкурентні умови на ринку для суб'єктів	8
3	Низький рівень вкладення інвестицій в розвиток готельного бізнесу	6
4	Недостатньо використовується потенціал території для розвитку готельного бізнесу	7
5	Готельні установи недостатньо проводять оновлення технічно-інформаційної бази	7
6	Недостатня кількість кваліфіковано підготовлених працівників щодо надання готельних послуг	7
7	Низьке мотивування керівників суб'єктів господарювання державними програмами щодо розвитку та удосконалення бізнесу.	8
8	Низький рівень в'їзного туризму на території країни	8
Всього		57
РЕСТОРАНОГО БІЗНЕСУ		
1	Рівень цін на послуги та продукти, що надаються суб'єктами ресторанного бізнесу	5
2	Низький рівень в'їзного туризму на території країни	8
3	Рівень середнього доходу населення	7
4	Диференційована система податків для підприємств ресторанного бізнесу, що формує різні конкурентні умови на ринку для суб'єктів	8
5	Низьке мотивування керівників суб'єктів господарювання державними програмами щодо розвитку та удосконалення бізнесу.	8
6	Низький рівень кваліфікованої підготовки обслуговуючого персоналу ресторанних комплексів	4
7	Низький ступінь інформативності населення щодо продуктів і послуг ресторанного комплексу	7
8	Ресторанні установи недостатньо проводять оновлення технічно-інформаційної бази	3
Всього		50

Примітки: опитування проведене в Тернопільській області.
Джерело: анкета розроблена авторами самостійно

За результатами анкетного опитування можемо стверджувати, що більш ризикованим є готельний бізнес, оскільки міра впливу негативних факторів у ньому рівна 57, що на 7 балів більше, ніж щодо ресторанного. Спільними причинами, які впливають на розвиток готельно-ресторанного бізнесу, є: низький рівень в'їзного туризму, диференційована система оподаткування суб'єктів господарювання та наявність державних програм підтримки бізнесу. Респонденти в дослідженні негативних факторів впливу в ресторанному бізнесі виділяють ще рівень середнього доходу населення та ступінь інформативності про товари і послуги, які пропонує ресторанний комплекс. Відповідно, у готельному бізнесі суттєвий вплив на результативність діяльності має некваліфікованість обслуговуючого персоналу щодо надання готельних послуг і недостатнє використання потенціалу території для розвитку бізнесу та оновлення технічно-інформаційної бази. Таким чином, у конкурентному середовищі розвиток готельно-ресторанного бізнесу повинен орієнтуватись на власні кошти, ресурсний потенціал та максимально використовувати своє географічне розташування, щоб розвиватись у стратегічній перспективі та знизити рівень кризових процесів.

Загалом за результатами анкетного опитування можемо стверджувати, що на готельний і ресторанний бізнес негативно впливають майже ідентичні фактори, проте через специфіку кожного суб'єкта господарювання є і розбіжності у видах впливу на їх діяльність. Тому, при розвитку як готельного, так і ресторанного бізнесу необхідно враховувати їхні особливості та орієнтуватись на пошук стратегічних альтернатив впровадження конкурентних переваг у їх діяльність, які дозволять досягнути позитивного результату в довгостроковій перспективі та сформувати достатній рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

В даному контексті пропонуємо наступні напрямки розвитку готельно-ресторанного бізнесу: розроблення програм стратегічного планування діяльності; створення готельно-ресторанних комплексів міжнародного зразка; орієнтація діяльності на потреби споживачів та персоналізація обслуговування клієнтів; посилення залучення інвестицій з метою розширення діяльності та розвитку індустрії; удосконалення організаційних засад діяльності та розширення спеціалізації суб'єктів господарювання; впровадження нових інформаційних технологій в готельно-ресторанну індустрію.

Висновки з проведеного дослідження. Становлення сучасного готельно-ресторанного комплексу вимагає вирішення великого спектру завдань, які дозволяють сформувати необхідний рівень конкурентоспроможності галузі. Для активного й ефективного розвитку такого бізнесу слід орієнтуватись на потреби споживачів товарів і послуг, розробляти стратегічні плани розвитку з урахуванням наявних вихідних умов і організувати діяльність з мінімальними ризиками та витратами.

Інтеграція України до міжнародного співробітництва у даній галузі вимагає постійного удосконалення моделі стратегічного управління, з орієнтацією на поточні та стратегічні фактори впливу, а також стимулює об'єднання ідентичних інституцій з метою кластеризації суб'єкта господарювання, що дозволить сформувати конкурентні переваги регіону в межах певної складової туристичної галузі, зокрема в сфері готельно-ресторанного бізнесу. Беручи до уваги бажання держави інтегруватись у європейське співтовариство, актуальними залишаються завдання пошуку альтернативних методів підвищення рівня конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу та пошуку ефективних варіантів співпраці, що є перспективними напрямками наукових досліджень, здатними забезпечити вирішення низки проблем в даній галузі.

Література

1. Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. Київ : Знання України, 2006. 352 с.
2. Антошкова Н. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 18-19 червня 2020 р.). Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2020. С. 203-205.
3. Архіпова В. В. Організація ресторанного господарства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 280 с.
4. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание. Киев : Дакор, 2008. 288 с.
5. Бовш Л., Гопкало Л. Концептуалізація Facility менеджменту у готельному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. Том 3. № 1. С. 120-129. DOI: 10.31866/2616-7468.3.1.2020.205575.
6. Гаталяк О. М., Ганич Н. М. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства. *Географія і туризм: європейський досвід* : матеріали ювілейної VI міжнародної конференції, присвяченої 10-річчю кафедри туризму. Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2012. С. 95-100.

7. Зінченко В. Особливості бізнес-планування в сфері обслуговування. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2019. Том 2. № 2. С. 284-291.
8. Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, за видами туризму / Головне управління статистики у Тернопільській області (офіційний сайт). URL: <http://www.te.ukrstat.gov.ua/files/T/T1.htm> (дата звернення: 20.10.2020).
9. Мальська М. П., Гаталяк О. М., Ганич Н. М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
10. Мендела І. Я. Планування інноваційних стратегій підприємствами готельного бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2013. Вип. 9. С. 125-129.
11. Рега М. Г. Перспективи розвитку бізнес-планування в готельному і ресторанному господарстві. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2014. Т. 19. Вип. 2/4. С. 38-40.
12. Романова Г. М., Матошенко Н. С. Исследование тенденций развития внутреннего туристского рынка. *Сервис PLUS*. 2012. № 3. С. 28-36.
13. Феленчак Ю. Б. Підходи до визначення соціального туризму в контексті формування соціальної доктрини туризму. *Інноваційна економіка*. 2019. № 3-4. С. 119-124.
14. Якименко-Терещенко Н. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу під час складання бізнес плану. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 299-303.

References

1. Ahafonova, L.H. and Ahafonova, O.Ye. (2006), *Turyzm, hotelnyi ta restoranni biznes: tsinoutvorennia, konkurentsiia, derzhavne rehuliuvannia* [Tourism, hotel and restaurant business: pricing, competition, government regulation], Znannia Ukrainy, Kyiv, Ukraine, 352 p.
2. Antoshkova, N.A. (2020), "Analysis of the modern market of restaurant services in Ukraine", *Suchasni napriamy rozvytku ekonomiky, pidpriemnytstva, tekhnolohii ta yikh pravovoho zabezpechennia* [Modern directions of development of the economy, entrepreneurship, technology and their legal support]: *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Proceedings of the International Scientific and Practical conference], (Lviv, 18-19 June 2020), Vydavnytstvo LTEU, Lviv, Ukraine, pp. 203-205.
3. Arkhipova, V.V. (2007), *Orhanizatsiia restorannoho hospodarstva* [Organization of restaurant facilities], tutorial, Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, 280 p.
4. Baylik, S.I. (2008), *Gostinichnoe khoziaystvo. Organizatsiia, upravlenie, obsluzhivanie* [Hotel industry. Organization, management, service], Dakor, Kiev, Ukraine, 288 p.
5. Bovsh, L. and Hopkalo, L. (2020), "Conceptualization of Facility Management in the Hotel Business", *Restoranni i hotelnyi konsaltnh. Innovatsii*, Vol. 3, no. 1, pp. 120-129. DOI: 10.31866/2616-7468.3.1.2020.205575.
6. Hataliak, O.M. and Hanych, N.M. (2012), "Modern trends in the development of the restaurant industry", *Heohrafiia i turyzm: yevropeiskiy dosvid* [Geography and Tourism: European Experience]: *Materialy yuvileinoi VI mizhnarodnoi konferentsii, prysviachenoj 10-richchiu kafedry turyzmu* [materials of the jubilee VI international conference dedicated to the 10th anniversary of the Department of Tourism], Vydavnychiy tsentr LNU im. Ivana Franka, Lviv, Ukraine, pp. 95-100.
7. Zinchenko, V. (2019), "Features of business planning in the service sector", *Restoranni i hotelnyi konsaltnh. Innovatsii*, Vol. 2, no. 2, pp. 284-291.
8. "Number of tourists served by tour operators and travel agents, by type of tourism" / Main Department of Statistics in Ternopil region, available at: <http://www.te.ukrstat.gov.ua/files/T/T1.htm> (access date October 20, 2020).
9. Malska, M.P., Hataliak, O.M. and Hanych, N.M. (2013), *Restoranna sprava: tekhnolohiia ta orhanizatsiia obsluhovuvannia turystiv (teorii ta praktyka)* [Restaurant business: technology and organization of tourist services (theory and practice)], textbook, Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, 304 p.
10. Mendela, I.Ya. (2013), "Planning of innovative strategies by hotel business enterprises", *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, Iss. 9, pp. 125-129.
11. Reha, M.H. (2014), "Prospects of business planning in hotel and restaurant sector", *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova*, Vol. 19, Iss. 2/4, pp. 38-40.
12. Romanova, G.M. and Matoshenko, N.S. (2012), "Research of trends of development of the domestic tourist market", *Servis PLUS*, no. 3, pp. 28-36.
13. Felenchak, Yu.B. (2019), "Approaches to definition of social tourism in the context of formation of social tourism doctrine", *Innovatsiina ekonomika*, no. 3-4, pp. 119-124.
14. Yakymenko-Tereshchenko, N.V. (2018), "Evaluation of competitiveness of enterprises engaged in hotel-restaurant business when drafting a business plan", *Infrastruktura rynku*, Iss. 24, pp. 299-303.