

УДК 338.486.3.: 640.45

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ****Сененко І. А., к.е.н.***Київський національний торговельно-економічний університет*

Стаття присвячена проблемі організації управління готельно-ресторанним бізнесом. Проведено аналіз тенденцій розвитку сучасних підходів до управління. Визначено основні фактори, що впливають на процес формування готельно-ресторанних послуг, які знаходяться у взаємозв'язку і взаємодії. Використовуючи системний підхід, запропоновано двоблочну систему управління, яка орієнтована на забезпечення роботи операційної системи та системи підтримки бізнесу і розвитку продажів. З'ясовано, що для організації ефективної роботи готельно-ресторанного бізнесу, необхідно управління здійснювати з використанням координаційного центру. Визначено взаємозв'язки структурних підрозділів підприємства готельно-ресторанного бізнесу із координаційним центром. Побудовано структурно-логічну модель оперативного управління службою ресторанного сервісу. Застосування на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу такого підходу до організації управління надасть можливість ефективно планувати ресурси, координувати роботу персоналу, надавати якісний сервіс послуг.

**Ключові слова:** готельно-ресторанні послуги, операційна система, координаційний центр, оперативне управління.

UDC 338.486.3.: 640.45

**MODERN APPROACHES TO ORGANIZATION MANAGEMENT OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS****Senenko I.A., PhD in Economics***Kyiv National University of Trade and Economics*

The article is devoted to the management of hospitality industry. The analysis of development trends of modern management approaches was carried out in the article. The main factors of influence on the formation of hotel and restaurant services which are interrelated and interact were identified. On the basis of a systemic approach it has been proposed a two-component control system oriented towards the ensuring of the operating system and the system of business support and development of sales. It was determined that management should be carried out with the help of coordination center for the effective interaction of major divisions of enterprise of hotel and restaurant business with divisions of restaurant services. Structural-logical model of operational

management of restaurant service by means of coordination center has been constructed. The use of this approach for management at the enterprises of hotel and restaurant business will allow the effective planning of resources, the coordinating of work and the providing of quality service effectively.

**Keywords:** hotel and restaurant services, the operation system, the coordination center, the operational management.

**Актуальність проблеми.** Проблематика ефективності діяльності підприємств в умовах еволюційного розвитку суспільства потребує нових наукових поглядів на її сутність, цілі, оцінку, на вибір інструментів управління нею у певний історичний період для певної соціально-економічної системи.

Готельно-ресторанний бізнес, як невід'ємна складова системи туристичної індустрії, динамічно розвивається. З одного боку, сучасні умови господарювання спонукають підприємства до пошуку нових підходів до організації управління, які б забезпечували посилення їхньої позиції на ринку готельних послуг, пристосували їх послуги до потреб і вимог споживачів, зменшували невизначеність середовища функціонування та збільшували ймовірність успіху їх ринкової діяльності. З іншого боку, ефективна модель управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу повинна відповідати світовим стандартам і забезпечувати надання високоякісних послуг споживачам, підтримувати безпеку споживачів та обслуговуючого персоналу. Тому, пошук адаптивних підходів до організації управління готельно-ресторанним бізнесом залишається актуальним.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Вивченням питань розвитку теорій управління значну увагу приділяли такі зарубіжні і вітчизняні науковці, як М. Мескон, А. Файоль, Д. Белл, М. Вебер, Ф. Тейлор, І. Герчикова, О. Горбань, Ф. Перегудова, З. Румянцева, Й. Завадська, А. Кредісова, Н. Кузнецова, А. Орлова, В. Сагатовський та інші. Удосконалення управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу було розглянуто в роботах таких вчених, як: Александрова Г. І., Андренко І. Б., Бойко М.Г., Вакуленко Р. Я., Волкова Ю. В., Змійова А. О., Зінов'єва Г. О., Капліна А.С., Мальська М.П., Муніна Г. Б., Чернишова О. В., Пандяка І. Г., Щетиніна О. О. та інші.

Незважаючи на численні публікації, проблема вивчення характерних ознак системи управління готельно-ресторанним бізнесом в сучасних умовах залишається актуальною.

**Метою роботи** є дослідження основних ознак форсування системи управління готельно-ресторанним бізнесом, адаптивної до сучасних умов господарювання. Зазначена проблематика в науковому плані досліджена неповністю.

У процесі підготовки публікації при вивченні особливостей управління використано системний підхід дослідження.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** В еволюції теорії управління різними об'єктами виділяють тринадцять наукових підходів. До них відносять: адміністративний, відтворюючий, динамічний, інтеграційний, кількісний, комплексний, маркетинговий, нормативний, поведінковий, процесний, системний, ситуаційний, функціональний [1]. Як зазначається в дослідженнях [2], найчастіше розглядають інтегровані (синтетичні) підходи до управління: ситуаційний, функціональний, системний та процесний. Для них характерним є розгляд управління як багатовимірного, комплексного явища, яке пов'язане численними зв'язками як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем, та визнання синергетичного ефекту, тобто того, що ціле завжди якісно відрізняється від простої суми його складових частин.

Дані підходи мають свої переваги та недоліки і мають місце при використанні в залежності від цілей та задач підприємства. Одні автори [3, 4] зазначають, що інтегровані підходи до управління повинні реалізовуватися комплексно, тому що їхнє окреме використання не створить очікуваного сукупного результату. Інші [5-10] звертають увагу на складність побудови єдиної моделі управління за обраними підходами. Вони акцентують увагу на різних аспектах для вироблення спільної концепції управління.

Так, науковці [5] визначають пріоритетний напрямок формування управління на врахуванні важливості такого фактора як технологія, розглядають її особливості та аспекти формування в розрізі теорії технологічних укладів. Автори роботи [6] пропонують формувати управління з урахуванням розвитку нових інформаційних технологій. Розповсюдженою практикою готельно-ресторанного бізнесу є використання інформаційних технологій та систем в управлінні підприємства. Такий підхід надає можливість оптимізувати діяльність та мати конкурентну перевагу.

На сучасному етапі розвитку економіки більшість авторів зазначають необхідність використання інноваційних підходів до управління. Науковець [7] пов'язує ефективне управління зі стратегічним інноваційним плануванням. Для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу, необхідно не забувати про приховані потреби споживачів. Автор пропонує враховувати можливості програмування розвитку ринку в майбутньому з урахуванням ефекту конвергенції [7, с. 35]. У роботі [8] визначено необхідність активізації впровадження інноваційних принципів в управлінні сучасним підприємством. Обґрунтовано, що суб'єкт господарювання повинен сфокусувати свою увагу на стратегію інновацій, побудову гнучкої організаційної структури, управління життєвим циклом інновації, оптимізацію і гармонізацію роботи.

Більшість авторів успішне управління готельно-ресторанним господарством розглядають у взаємозв'язку з розвитком туристичної індустрії [9-12].

Автори [13] у своїй роботі зазначають, що необхідно в управлінні використовувати моделювання, і пропонують адаптивну модель доходності готелів з урахуванням впливу фактору сезонності.

У сучасних ринкових умовах для підприємства висувуються нові вимоги та орієнтири [14]: впровадження сучасних методик управління та технологій; використання новітньої матеріально-технічної бази; залучення висококваліфікованого персоналу; здатність підприємства йти на ризик; адаптація підприємства до конкурентних умов навколишнього середовища та ін.

Таким чином, сучасні підходи до управління пов'язані на постійній адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Головною умовою виживання підприємства у конкурентному середовищі є вміння враховувати зміни оточення [15, с.45]. Підприємство готельно-ресторанного бізнесу як система з високим рівнем гнучкості буде найбільше відповідати умовам складного та динамічного середовища.

У різноманітності даних поглядів стає зрозумілим необхідність у виокремленні основного виду діяльності і побудови для нього дієвої системи управління відповідно до нових умов господарювання.

Організація управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу має певну специфіку, так як 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 і взаємодії.

В 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.

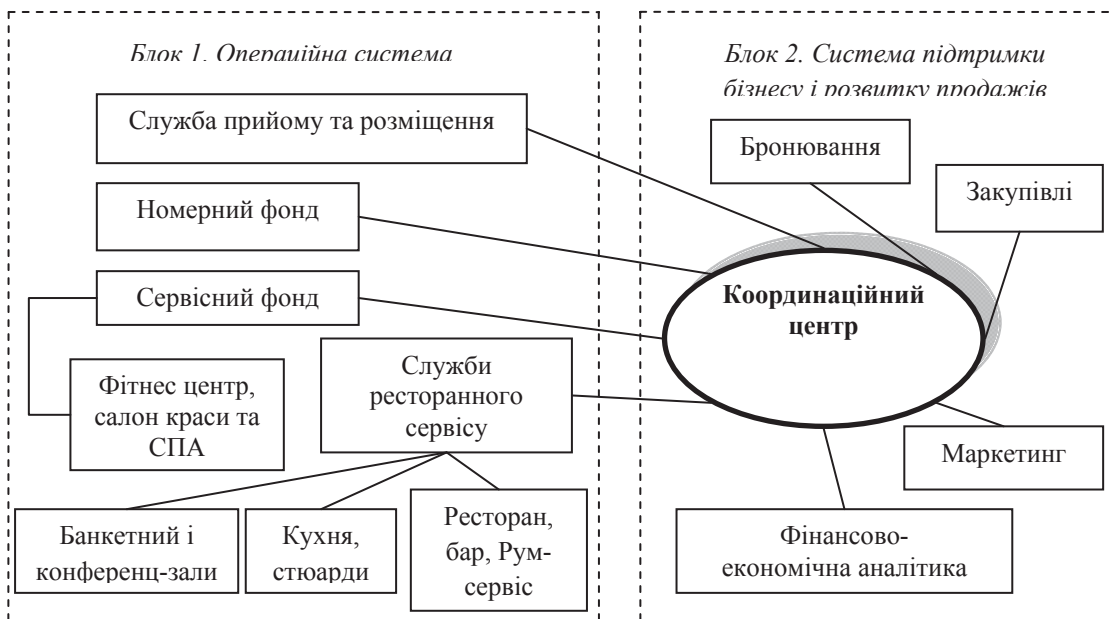
До першого блоку пропонується віднести операційну систему, до якої входять такі складові, як номерний фонд, сервісний фонд (фітнес центр, салон краси, СПА), служба прийому та розміщення, та служби ресторанного сервісу (банкетний і конференц-зали, ресторан, бар, Рум-сервіс, стюардинг).

До другого блоку запропоновано включити систему підтримки бізнесу і 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, що показано на рис. 1.

До основних функцій координаційного центру запропоновано віднести оперативне й стратегічне планування, аналіз та оцінку ефективності реалізації готельних і ресторанних послуг, контроль діяльності структурних підрозділів.

Підприємство готельно-ресторанного господарства – це складна, динамічна, імовірнісна система [10]. Тому координаційному центру в процесі управління необхідно постійно здійснювати вибір своєї поведінки із декількох можливих альтернатив, тобто приймати рішення щодо оптимальної діяльності в тих чи інших управлінських ситуаціях. Таким чином, прийняття рішень – це вибір того, що і як планувати, організовувати, контролювати, ким і як керувати.



*Рис. 1. Схема взаємозв'язку координаційного центру із структурними підрозділами підприємства готельно-ресторанного бізнесу*

Основні і загальні функції управління реалізуються на всіх рівнях управління: вищому, середньому і низовому. Вони, по суті, утворюють стратегічний, тактичний і оперативний менеджмент. Завдання координуючого центру пов'язані з проведенням тактичного і оперативного менеджменту.

Тактичний менеджмент передбачає розроблення більш конкретних планів, як правило, на один рік діяльності організації, уточнення завдань і повноважень підрозділів та окремих виконавців з урахуванням ситуації конкретного планового періоду, приведення у відповідність з умовами діяльності системи мотивації та контролю, а також використання таких ефективних інструментів досягнення тактичних і стратегічних цілей, як управління за результатами, управління проектами, бенчмаркінг, постійне удосконалення.

Тактичний менеджмент проводиться на основі результатів системи підтримки бізнесу і розвитку продажів (блок 2, рисунок 1). Дана система включає роботу відділів маркетингу, закупівель, бронювання, фінансово-економічної аналітики.

Кожна тактична проблема реалізується в процесі щоденної наполегливої діяльності працівників організації. Тому в межах року чи кварталу для зручності контролю вона повинна бути деталізована помісячно, а в межах одного місяця – розбита на щотижневі, щоденні та



щозмінні завдання. Управління реалізацією таких помісячних завдань називається оперативним управлінням чи оперативним менеджментом. Він ґрунтується на конкретних даних відповідного відрізка часу та враховує фактичний стан реалізації тактичного плану і тому передбачає складання найбільш точних планів та прийняття найбільш точних рішень щодо їх виконання.

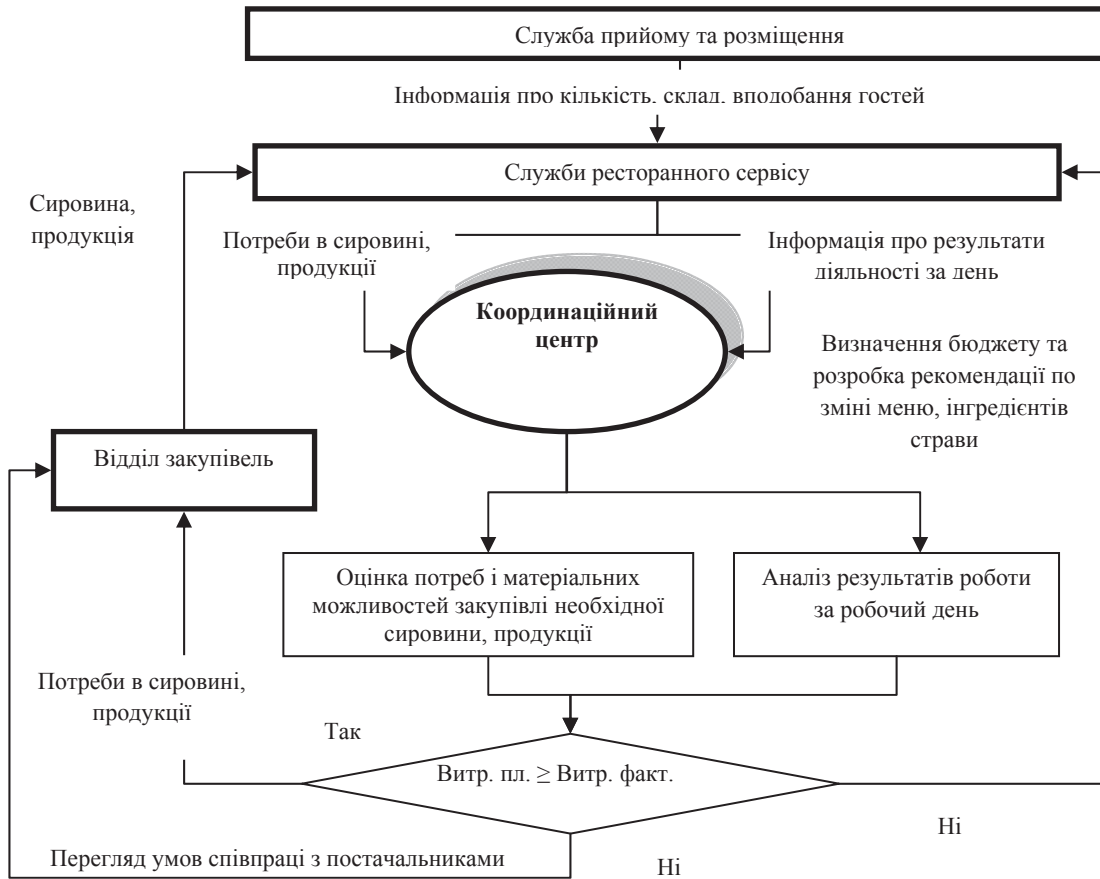
Основу оперативного менеджменту складає операційний менеджмент, тобто процес управління операційною (виробничою) діяльністю організації. Оперативне управління діяльністю ґрунтується на диспетчерській системі підприємства, яка передбачає постійний моніторинг виробничого процесу та прийняття оперативних управлінських рішень у випадку його відхилення від запланованого. Отже операційна діяльність безпосередньо налаштована на досягнення цілей організації.

Основу діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу складає операційна діяльність, яка забезпечує реалізацію місії, тобто перетворює вхідні компоненти (фінансові, матеріальні, технічні, енергетичні, інформаційні та інші ресурси) у готову продукцію чи послуги і, таким чином, задовольняє потреби споживачів. Процес перетворення вхідних компонентів у готову продукцію чи послуги здійснюється операційною системою організації (блок 1, рисунок 1).

Для налагодження оперативної роботи координаційного центру необхідно формувати відповідне інформаційне поле з даними, на основі яких будуть прийматися рішення.

В координаційний центр повинна щоденно надходити інформація про бронювання номерів. На основі даної інформації центр проводить планування роботи служб прийому та розміщення, номерного фонду, ресторанного сервісу, закупівель. Для відділу прийому та розміщення центр здійснює організацію роботи з відділами ресторанного сервісу, проводить планування необхідних матеріальних ресурсів для відділу закупівель, контролює хід роботи. Для служби номерного фонду координаційний центр планує і контролює роботу на основі даних про бронювання та даних служби прийому та розміщення. Для служби маркетингу центр організовує роботу з проведення івентів в банкетному залі, конференц-залі, ресторані, узгоджуючи потреби в ресурсах з відділом закупівель.

Окремо для взаємодії служби ресторанного сервісу з координаційним центром запропоновано структурно-логічну модель оперативного управління (рис.2).



*Рис. 2. Структурно-логічна модель оперативного управління координаційним центром службами ресторанного сервісу*

Ресторанний бізнес є складною сферою, яка має значну кількість специфічних особливостей, важливе місце серед яких займає особливість структури ресторанного продукту, що визначається в його комплексності, у поєднанні матеріальних та нематеріальних благ або в наявності двох різновидів цінностей: продуктової та надання послуг [18, с. 219 -220].

Для служби ресторанного сервісу координаційний центр організовує роботу з відділом закупівель. Оскільки в умовах постійних змін ринкового середовища виникає необхідність у оперативному менеджменті, координаційному центру доцільно проводити щоденний аналіз результатів роботи служби ресторанного сервісу. Необхідно оцінювати рух товарно-матеріальних ресурсів, залишки на складі, рух товарів, собівартість товару, закупівлі за період, продажі за період.



Використання координаційного центру дає можливість керівництву готельно-ресторанного бізнесу оперативно приймати управлінські рішення, оскільки основні функції центру направлені на збір і обробку інформації, проведення аналітичної роботи та розробку стратегій відповідно до попиту на готельні та ресторани послуги.

Оскільки умови господарювання досить мінливі, то більша оперативність реакції підприємства на зміни у середовищі функціонування дозволяє йому ефективніше адаптуватися до нових умов, що дає можливість мати конкурентні переваги на ринку готельно-ресторанних послуг.

**Висновки.** Таким чином, формування управління відносно представленої взаємодії основних підрозділів підприємств готельно-ресторанного бізнесу між собою через координаційний центр надасть можливість оперативно реагувати на зміни господарювання та забезпечувати відповідний сервіс послуг. Такий підхід потребує подальшої деталізації і побудови системи оцінки ефективності управління запропонованої взаємодії.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андренко І. Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 431 с.
2. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах [Електронний ресурс] / І. В. Кононова // Прометей. - 2013. - № 1. - С. 146-151. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Prom\\_2013\\_1\\_31.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Prom_2013_1_31.pdf).
3. Ноджак Л. С. Інтегрований підхід до менеджменту ЗЕД: Сутність та складові елементи / Л. С. Ноджак, О. О. Лебедева // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – №606. – С.69-76.
4. Капліна А. С. Розробка ефективних систем управління розвитком підприємств готельного господарства Полтавського регіону [Електронний ресурс] / А. С. Капліна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2014. - № 1. - С. 168-173. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvpushk\\_2014\\_1\\_27.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvpushk_2014_1_27.pdf).
5. Бельтюков Є. А. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок технологічного вдосконалення [Електронний ресурс] / Є.А. Бельтюков, Н.О. Безнощенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 2(2). - С. 56-60. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchnu\\_ekon\\_2014\\_2\(2\)\\_11.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchnu_ekon_2014_2(2)_11.pdf).

6. Гончарук П. А. Information systems in business management [Електронний ресурс] / П.А. Гончарук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 2(2). - С. 52-55. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchnu\\_ekon\\_2014\\_2\(2\)\\_10.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchnu_ekon_2014_2(2)_10.pdf).
7. Столярчук В. Н. Стратегическое планирование развития гостинично ресторанного бизнеса [Електронний ресурс] / В. Н. Столярчук // Технологический аудит и резервы производства. - 2014. - № 6(4). - С. 34-36. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Tatrv\\_2014\\_6\(4\)\\_13.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Tatrv_2014_6(4)_13.pdf).
8. Тадеуш Трочиковски Управление на предприятии с использованием моделей инновационного менеджмента [Електронний ресурс] / Трочиковски Тадеуш // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 3(3). - С. 229-233. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchnu\\_ekon\\_2014\\_3\(3\)\\_52.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchnu_ekon_2014_3(3)_52.pdf).
9. Мальська М. П. Організація готельного обслуговування: Підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк// – К. : 2011. – 366 с.
10. Управління сучасним готельним комплексом Навчальний посібник / [Мунін Г.Б., Зміюв А.О., Зінов'єв Г. О. та ін.] За редакцією члена-кор. НАН України, д. е. н., проф. Дорогунцова С. І. – К. – 2005. – 520 с.
11. Вакуленко Р. Я. Управління готельним підприємством: навч. Посібник / Р. Я. Вакуленко, Е. А. Кочкурова. – М. : Університетська книга; Логос, 2008. – 320 с.
12. Бойко М. Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія / М. Г. Бойко.– К.: Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2010.– 524 с.
13. Писаревський І. М. Дослідження доходності підприємств готельного господарства / І. М. Писаревський, І. В. Сегеда // Технологический аудит и резервы производства. – № 4/5(24), 2015. – С. 42 – 48.
14. Юрій Е. О. Концептуальні підходи до управління підприємством [Електронний ресурс] / Е. О. Юрій, І. Б. Луцик // Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]. Економічні науки. - 2014. - Вип. 26. - С. 118-128. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvbdfa\\_2014\\_26\\_17.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvbdfa_2014_26_17.pdf).
15. Шатілова О. В. Еволюція поглядів на сутність гнучкості підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Шатілова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. - № 1. - С. 45-50. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_1\\_10.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchnu_ekon_2015_1_10.pdf).
16. Пічугіна Т. С. Особливості розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства ресторанного бізнесу / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко, О. Є. Чатченко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. – Вип. 2. – С. 217 – 227.