

УДК 005:640.4

JEL Classification: L83, M12

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-01>

СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

MODERN ASPECTS OF MANAGEMENT IN HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ESTABLISHMENTS

Рябенюка М. О.

Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Вінницький торговельно-економічний інститут,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Вінниця, Україна
ORCID: 0000-0002-3024-137X

Постова В. В.

Кандидат економічних наук,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Вінницький торговельно-економічний інститут,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Вінниця, Україна
ORCID: 0000-0002-0056-5648

Maryna Riabenka

Candidate of Economic Sciences (Ph.D.), Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics,
State University of Trade and Economics,
Vinnytsia, Ukraine

Valentyna Postova

Candidate of Economic Sciences (Ph.D.),
Associate Professor at the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business,
Vinnytsia Institute of Trade and Economics,
State University of Trade and Economics,
Vinnytsia, Ukraine

Посилена конкуренція на ринку сфери послуг та невизначеність сучасного соціально-економічного середовища вимагають від керівництва закладів готельного та ресторанного бізнесу нових креативних управлінських рішень, які дозволять забезпечити ефективне функціонування та розвиток індустрії гостинності в Україні. Тому управління закладами готельного та ресторанного бізнесу набуває особливої актуальності у зв'язку зі значним послабленням позицій підприємств в умовах військового стану та обумовленим неефективним менеджментом в умовах фінансово-економічної кризи. Метою написання статті є можливість розкриття сучасних підходів до управління закладами готельного та ресторанного бізнесу. Під час проведеного дослідження використано методи наукової абстракції, систематизації та узагальнення, комплексний підхід, аналізу й оцінки впливу чинників, аналізу та синтезу. Встановлено, що для збереження конкурентоспроможності та життєздатності готельного та ресторанного бізнесу в сучасних реаліях підприємства потрібно створити ефективні заходи, які будуть спрямовані на адаптацію та протидію до негативних змін зовнішнього середовища для забезпечення майбутнього розвитку. Відзначено, що готельний та ресторанний бізнес орієнтований на обслуговування людей, тому менеджери повинні володіти гарними навичками міжособистісного спілкування та вміння вирішувати конфлікти, ефективно набирати, навчати та мотивувати персонал, керувати щоденними операціями готелю чи ресторану. У статті розглянуто особливості менеджменту в готелях та ресторанах, та вимоги, які висуваються до організаційної структури управління. Визначено ключові особливості менеджменту в готелях і ресторанах, фактори впливу на управління закладів готельного та ресторанного бізнесу. Запропоновано звернути увагу на проблемні питання у діяльності закладів щодо зменшення продуктивності.

ті праці та недостатнього рівня фінансової стійкості. Запропоновано механізм управління фінансовою стійкістю, який дозволить оптимізувати структуру активів, досягти нормальної структури джерел фінансування, посилить ефект фінансового важеля та максимізує рентабельність фінансової, інвестиційної та операційної діяльності за рахунок підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес; індустрія гостинності; управління закладами готельно-ресторанного бізнесу; фактори впливу; тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

Increased competition in the service market and the uncertainty of the modern socio-economic environment require new creative management solutions from the management of hotel and restaurant business establishments that will ensure the effective functioning and development of the hospitality industry in Ukraine. Therefore, the management of hotel and restaurant business establishments becomes especially relevant in connection with the significant weakening of the positions of enterprises in the conditions of martial law and caused by inefficient management in the conditions of the financial and economic crisis. The purpose of writing the article is the possibility of revealing modern approaches to the management of hotel and restaurant business establishments. During the conducted research, methods of scientific abstraction, systematization and generalization, a comprehensive approach, analysis and assessment of the influence of factors, analysis and synthesis were used. It has been established that in order to preserve the competitiveness and viability of the hotel and restaurant business in the modern realities of the enterprise, it is necessary to create effective measures that will be aimed at adapting and countering negative changes in the external environment to ensure future development. It was noted that the hotel and restaurant business is focused on serving people, so managers must have good interpersonal skills and be able to resolve conflicts, effectively recruit, train and motivate staff, manage the daily operations of the hotel or restaurant. The article examines the peculiarities of management in hotels and restaurants, and the requirements for the organizational structure of management. The key features of management in hotels and restaurants, factors influencing the management of hotel and restaurant business establishments are determined. It is proposed to pay attention to problematic issues in the activities of institutions regarding the reduction of labor productivity and insufficient level of financial stability. The proposed mechanism of financial stability management, which will allow to optimize the structure of assets, achieve a normal structure of funding sources, strengthen the effect of financial leverage and maximize the profitability of financial, investment and operational activities by increasing the efficiency of the use of financial resources.

Key words: hotel and restaurant business; hospitality industry; management of hotel and restaurant business establishments; influencing factors; development trends of hotel and restaurant business.

ВСТУП

Індустрія гостинності є однією із найбільш конкурентоспроможних видів бізнесу та складною галуззю економіки, яка має специфічні особливості. Це свідчить про те, що ефективний менеджмент закладів повинен ґрунтуватися на врахування таких особливостей. В Україні більшість закладів готельного та ресторанного бізнесу тривалий час працювали за старою налагодженою схемою, тому досвіду діяльності в кризових умовах у їх власників та менеджерів не було. Але пандемія коронавірусної хвороби Covid-19 та військовий стан в Україні вплинули на функціонування закладів готельного та ресторанного бізнесу. Тому, незважаючи на значну кількість наукових праць, важливим завданням є зосередити увагу на управлінні підприємствами готельно-ресторанної сфери в умовах сьогодення, враховуючи сучасні тенденції менеджменту закладів.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Сучасні виклики до менеджменту підприємств розглядали такі науковці, як: Жосан Г. та Кириченко Н., Комеліна О. та Крайнев В., Лункіна Т. та Зубрик А. [5], Карлін М., Ковальська Л., Скрипчук П., Харсун Л. [10], Коваленко Ю. тощо.

В наукових публікаціях розглядаються різні аспекти управління підприємствами готельного та ресторанного бізнесу. На даний час науковці приділяють увагу питанню розвитку індустрії

гостинності. Нечаюк Л. досліджувала теоретичні засади менеджменту закладів готельного та ресторанного бізнесу в умовах ринкової економіки [7]. Науковець Шикіна О. зосереджувала увагу на відкритті ресторанів різних типів та форматів, ресторанів національних кухонь тощо. Камнева А. та Можевенко А. досліджували розвиток та адаптацію менеджменту до змін зовнішнього середовища.

Не применшуючи вклад зазначених авторів, вважаємо що динамічність процесів у зовнішньому середовищі діяльності закладів готельного та ресторанного бізнесу формують все нові і нові виклики до системи менеджменту підприємств. Пошук та застосування сучасних тенденцій в менеджменті готелів і ресторанів є актуальним для процесу управління та прийнятті управлінських рішень.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Метою статті є розкриття сучасних підходів до управління закладами готельно-ресторанного бізнесу.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Загальною методологічною основою дослідження є діалектичний метод і метод системного підходу. Для досягнення поставленої мети в роботі використано низку загальнонаукових і спеціальних методів: наукової абстракції, систематизації та узагальнення; комплексний підхід, аналізу й оцінки впливу чинників; аналізу та синтезу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Готельний та ресторанный бізнес складається із взаємопов'язаних частин, а саме власного персоналу, співробітників, які здійснюють щоденні операції, роботу щодо обслуговування, та гостей, клієнтів, взаємовідносин з постачальниками, безпосередньо технологічні процеси та фінансова сфера.

Важливим аспектом менеджменту є застосування підходів до управління бізнесом. В історичному аспекті сформовано такі підходи до менеджменту: процесний, системний, ситуаційний, особистісний. Проте, у сучасній управлінській науці у такій складній галузі економіки, як індустрія гостинності, з'явився новий підхід до управління готелем та рестораном – практичний. Практичний підхід – це послідовне виконання власником бізнесу, який одночасно виступає у ролі менеджера, операції (роботу) у кожній сфері діяльності закладу.

На готельно-ресторанный бізнес в Україні та світі впливають багато факторів, серед яких політична стабільність, корупція, якість та доступність навчання фахівців готельно-ресторанної справи, рівень професіоналізму персоналу. Ефективність, прогресивність та інноваційність готельно-ресторанного бізнесу залежить також від валютного курсу, рівня інфляції, інвестицій, податків, зборів, рівня оп-

лати праці та купівельної спроможності населення [1].

Управління готелем чи рестораном має багато спільного з іншими видами бізнесу, але воно також має ряд унікальних особливостей, які потребують від менеджерів специфічних навичок та знань. Ключовими особливостями менеджменту в готелях і ресторанах є тісна та постійна взаємодія з людьми, управління персоналом, операційне управління, маркетинг та просування, фінансове управління, управління обслуговування клієнтами тощо.

Готельний та ресторанный бізнес орієнтований на обслуговування людей, тому менеджери повинні мати гарні навички міжособистісного спілкування та вміти вирішувати конфлікти, ефективно набирати, навчати та мотивувати персонал, керувати щоденними операціями готелю чи ресторану, що включає все, від обслуговування номерів до приготування їжі, мати глибокі знання про продукти харчування та напої, а також вміти керувати кухнею та баром. Менеджери повинні вміти контролювати витрати та прибуток, а також складати бюджети та прогнози, знати та дотримуватися всіх відповідних законів та норм.

Окрім цих загальних особливостей, існує також ряд факторів, які впливають на специфіку менеджменту в готелях і ресторанах, залежно від типу закладу, розташування та розміру (табл. 1).

Таблиця 1

Особливості менеджменту в готелях і ресторанах

У готелях	У ресторанах
Неперервність роботи	Високий рівень взаємодії із клієнтами
Високий рівень персоніфікації	Швидкий темп роботи
Вплив людського фактору	Складність управління персоналом
Важливість першого враження	Управління запасами
Сезонність	Маркетинг
Конкурентність	Фінансовий менеджмент
Залежність від зовнішніх факторів	
Необхідність дотримання норм і правил	Контроль якості
Складність управління персоналом	
Необхідність постійного вдосконалення	

Джерело: розроблено авторами

У сучасних умовах розвитку ринку послуг все більшого значення набуває інноваційна діяльність суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. Це пояснюється тим, що сучасний бізнес прагне опанувати нові виробничі технології та тенденції управління з метою модернізації та вдосконалення діяльності в цілому. Переважна більшість сучасних суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу значною мірою покладаються на обчислювальні, телекомунікаційні та інші системи. За цих обставин необхідні життєздатні, комплексні та сучасні інноваційні стратегії, щоб максимізувати переваги таких інновацій, з одного боку, і

уникнути руйнування чи ослаблення цих систем через їхні серйозні недоліки, з іншого.

У готельно-ресторанній індустрії на сьогодні стрімко розвиваються інновації з метою охоплення всіх технічних аспектів надання послуг і залучення клієнтів із акцентом зробити їх постійними споживачами послуг. Ці завдання неможливо розв'язати без інноваційних рішень. Щоб залишатися конкурентоспроможними, суб'єкти готельно-ресторанного бізнесу працюють над оптимізацією роботи, скороченням витрат на електроенергію та наданням клієнтам послуг на найвищому рівні. Для виконання цих

завдань потрібно використовувати нові технології [1].

Вимогами, що доречно висувати до організації структури управління в готельно-ресторанному комплексі є:

1. Здатність відображати зміст діяльності органу, основні елементи управління, цілі, методи, принципи, функції, етапи та стадії прийняття та реалізації рішення.

2. Гнучкість – здатність реагувати на зміни соціально-економічні та організаційно-технічні умови.

3. Мінімум часу проходження рішень, наказів, розпоряджень від вищого керівництва до безпосередніх виконавців.

4. Мінімум ступенів ієрархічної градації.

5. Організаційна структура повинна забезпечувати ефективний розподіл функцій по підрозділах – ланкам управління, виключати дублювання функцій на різних рівнях, припускати необхідність її постійного вдосконалення.

6. Відносна рівномірність навантажень на кожен підрозділ апарату управління, спряженість окремих ланок і ступенів, які повинні бути пов'язані між собою спільними цілями, вирішенням певних проблем, завдань [6].

Успішне управління готелем чи рестораном залежить від низки ключових факторів, які можна розділити на кілька категорій (рис. 1):

1. Планування та стратегія, які сприяють визначенню основної мети (цілі) діяльності закладів готельного та ресторанного бізнесу, цільової

аудиторії споживачів. Допомагають у розробці бренду та створенню детального бізнес-плану діяльності на перспективу.

2. Фінанси та управління витратами, які дають можливість проведення ефективного контролю доходів та витрат, оптимізації витратної частини.

3. Маркетинг та просування готельного або ресторанного продукту, шляхом розробки маркетингової стратегії та застосуванню програм лояльності клієнтів.

4. Управління персоналом, яке сприяє створенню позитивного клімату у колективі та постійному підвищенні кваліфікації персоналу закладу.

5. Обслуговування клієнтів, використовуючи стандарти обслуговування клієнтів та підтримка чистоти та комфорту.

6. Управління якістю, яке дозволяє впроваджувати систему контролю якості на всіх етапах управління.

7. Використання програмного забезпечення для автоматизації завдань та покращенню обслуговування клієнтів.

Результативний розвиток закладів гостинності пов'язаний з активним застосуванням новітніх методів та технологій щодо надання послуг та їх просування на ринок, постійне навчання персоналу тощо. Впровадження в діяльність підприємства новітніх методів і технологій приводить до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного та ресторанного бізнесу, поліпшення процесу надання послуг, оптимізації витрат на ведення діяльності та якості обслуговування.

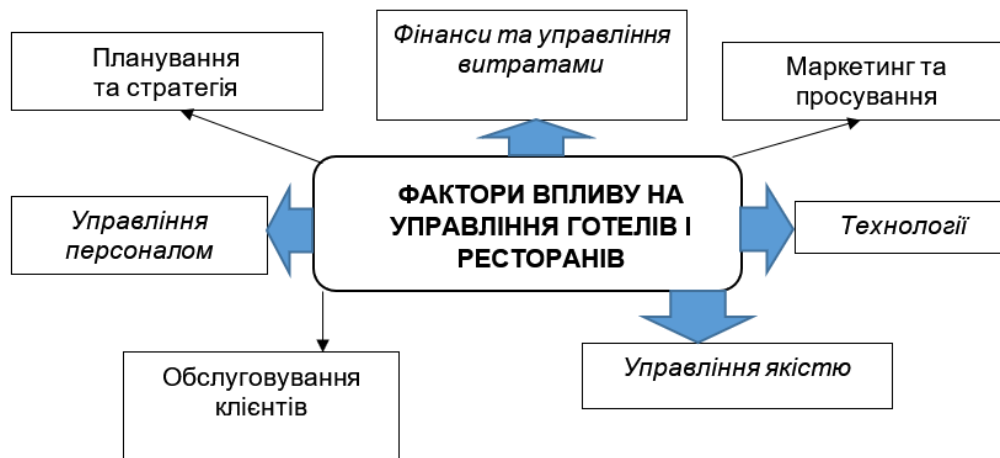


Рис. 1. Фактори впливу на управління закладів готельного та ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено авторами

Більшість закладів готельного та ресторанного бізнесу мають проблемні питання щодо зменшення продуктивності праці, високий ступінь зношеності основних засобів та недостатній рівень фінансової стійкості. Щоб підвищити продуктивність праці рекомендується впровадити кадрову стратегію, яка має наступні блоки (рис. 2):

- систему адаптації працівників;
- систему мотивації;

- систему розвитку та індивідуального та корпоративного навчання працівників;

- систему компенсацій та гарантій працівників.

Для закладів готельного та ресторанного бізнесу рекомендується створити механізм забезпечення фінансової стійкості, який дозволить, закладам покращувати фінансові результати діяльності та забезпечувати фінансову рівновагу. До основних функцій управління фінансовою

стійкістю можна віднести: фінансовий аналіз; фінансове прогнозування та планування; фінан-

сове регулювання; фінансове забезпечення; фінансовий контроль.

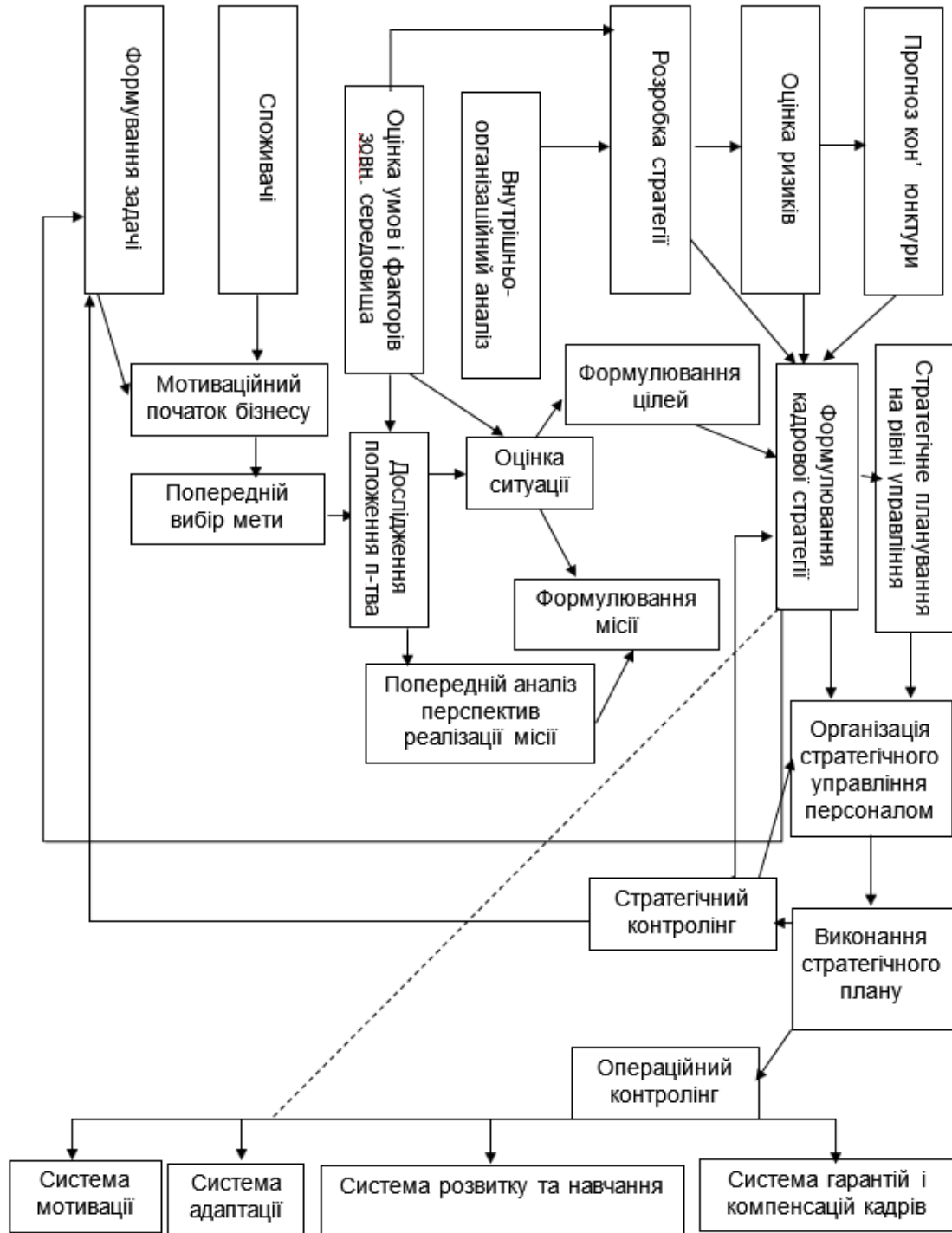


Рис. 2. Система стратегічного управління персоналом закладів готельного та ресторанного бізнесу

Джерело: складено авторами

Впровадження в діяльність та реалізація кожної з вище представлених функцій, передбачає використання відповідних фінансових форм, методів і належного фінансового інструментарію. Його комплексне поєднання у структуровану єдину системи взаємодоповнюючих елементів забезпечить формування механізму управління фінансовою стійкістю (рис. 3).

Запропонований механізм управління фінансовою стійкістю дозволить вирішити наступні завдання:

- оптимізувати структуру активів;
- досягти нормальної структури джерел фінансування;
- посилить ефект фінансового важеля;
- максимізує рентабельність фінансової, інвестиційної та операційної діяльності за рахунок підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Основні аспекти ефективного формування і функціонування запропонованого механізму є:

- забезпечення інтересів, потреб та вимог усіх суб'єктів фінансових відносин;
- своєчасне реагування складових запропонованого механізму управління фінансовою стійкістю для підприємства індустрій гостинності;
- зворотній зв'язок усіх складових представленого механізму.

Здійснюючи управління персоналом в умовах воєнного стану, необхідно провести перегляд кадрової політики в частині перепрофілювання її на збереження та утримання персоналу, а також підтримку продуктивності працівників та формування безпечних умов праці. Для цього доцільно відкоригувати стратегію управління

персоналом, яка повинна бути зорієнтована на перегляд робочого навантаження на підприємстві. З урахуванням цього, необхідно згенерувати нові цілі та завдання для працівників, при наявності можливості провести ротацию персоналу, який виконував функції, необхідність здійснення яких знизилась. Важливо становити методи навчання персоналу, які найбільше відповідають сучасним реаліям та потребам, зокрема коучинг, e-learning, самонавчання. Такі види підвищення кваліфікації персоналу широко розповсюджені у Сполучених Штатах Америки, Японії, Великій Британії, Франції, Німеччині тощо [4].



Рис. 3. Механізм управління фінансовою стійкістю закладів готельного та ресторанного бізнесу

Джерело: складено авторами

Основними кроками щодо здійснення ефективного менеджменту готельного та ресторанного бізнесу є: покращення управління персоналом закладу готельного та ресторанного бізнесу; покращення внутрішніх та зовнішніх комунікацій; інвестиції у технології, що спростять управління готельним і ресторанним бізнесом; надання пріоритету розвитку здоров'я як власника, так й персоналу; розвиток маркетингу готельно-ресторанного бізнесу; готовність до викликів, змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі; управління враженнями, досвідом клієнтів.

ДИСКУСІЯ

Проведене дослідження концентрує увагу на систематизації інформації щодо ефективності менеджменту в закладах готельного та ресторанного бізнесу. Отримані результати дослідження надали змогу визначити особливості менеджменту в готелях і ресторанах, фактори, що впливають на процеси управління та запропоновано систему управління персоналом та механізм управління фінансовою стійкістю.

Згідно проведених досліджень виділимо тенденції сучасного менеджменту індустрії гостинності, які є характерними для більшості країн

світу. Вони полягають у позитивному підході до роботи, залученні працівників до процесу прийняття рішень, здійсненні делегуванні повноважень та відповідальності з метою ефективного та своєчасного виконання робіт, вихованні відповідальності у власника закладу та підлеглих, управлінні маркетингом, моніторингу останніх тенденцій та використанні креативних ідей.

ВИСНОВКИ

Отже, ефективне управління ресторанним бізнесом включає розв'язання великої кількості

проблем, пов'язаних з формуванням команди, управлінням персоналом, вибором правильного інвентарю, формування меню, яке буде задовольняти бажання гостей, управління маркетингом, якісним обслуговуванням, раціональний розподіл фінансів, використання інновацій та креативності, що повинно враховувати щоденні зміни чинників зовнішнього середовища з метою підвищення прибутковості та досягнення успіху у бізнесі через адаптацію даної діяльності до цих змін.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Banieva, I. O. (2022). Suchasni pidkhody do orhanizatsii hotelno-restorannoho biznesu [Modern approaches to the organization of the hotel and restaurant business]. *Modern Economics - Modern Economics*, 36. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-01) [in Ukrainian].
2. Bozhydarnik, T. V., & Bilyk, O. S. (2022). Informatsiine zabezpechennia menedzhmentu u voiennyi ta kryzovyi chas [Information support for management in wartime and crisis times]. «Teoriia ta praktyka menedzhmentu»: materialy Mizhnarodnoi naukovopravtychnoi konferentsii – «Theory and practice of management»: materials of the International Scientific and Practical Conference. (Lutsk, May 24–26th, 2022) (pp. 46–48). Lutsk [in Ukrainian].
3. Kovalchuk, T. H. (2019). Perspektyvy rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini v umovakh hlobalizatsii svitovoho hospodarstva [Prospects for the development of the hotel and restaurant business in Ukraine in the conditions of globalization of the world economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo - Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 23(1). pp. 126–130. [in Ukrainian].
4. Kopchak, Yu.S., Sliusarenko, K.V., & Chumakov, K.I. (2023). Suchasni vyklyky do menedzhmentu pidpriemstv ta orhanizatsii v Ukraini: vrakhuvannia zarubizhnogo dosvidu u vitchyzniani praktytsi [Modern challenges to the management of enterprises and organizations in Ukraine: taking into account foreign experience in domestic practice]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 48. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79> [in Ukrainian].
5. Lunkina, T., & Zubryk, A. (2022). Antykryzovyi menedzhment pidpriemstv v Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Anticrisis management of enterprises in Ukraine under martial law]. *Instytutsiinyi repozytarii Mykolaivskoho NAU – Institutional repository of the Mykolaiv NAU*. Retrieved from <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11999/1/36-38.pdf>. [in Ukrainian]
6. Nesterenko, S.A., Bocharova, N.O., & Yarchuk, A.V. (2021). Suchasni aspekty menedzhmentu y administruvannia v hotelno-restorannomu biznesi [Modern aspects of hotel and restaurant business management and administration]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) - A collection of scientific works of the Dmytro Motorny State Technical University (economic sciences)*, 1(43). doi: 10.31388/2519-884X-2021-43-82-87 [in Ukrainian].
7. Nechaiuk, L.I., & Nechaiuk, N.O. (2021). Hotelno-restoranni biznes: menedzhment [Hotel and restaurant business: management] (navch. posib. 3-tie vyd). Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury [in Ukrainian].
8. Sokolova, O. (2022). Recept zberezhenja kerovanosti pidpriemstva pid chas vijny. *Ekonomichna pravda – Economic truth*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/12/689085>. [in Ukrainian]
9. Fostolovych, V. (2022). Digital-tekhnologii yak suchasni instrumenty systemy upravlinnia u pidpriemstvakh industrii hostynnosti [Digital technologies as modern management system tools in hospitality industry enterprises]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii - Economy. Management. Innovations. Series: Economic sciences*, 1(30). doi: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-1\(30\)-14](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-1(30)-14) [in Ukrainian].
10. Khalakhur, Yu. L., & Klymenko, L. V. (2021). Aspekty upravlinnia pidpriemstvamy hotelno-restorannoho hospodarstva [Aspects of management of hotel and restaurant enterprises]. *Ekonomichniy prostir - Economic space*, 173, 41-45. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-7> [in Ukrainian].