

УДК: 658:640.4; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-43-82-87

*Нестеренко С.А., д.е.н., професор,  
Бочарова Н.О., к.е.н., доцент,  
Ярчук А.В., к.е.н., ст. викладач,*

*Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного*

## **СУЧАСНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ Й АДМІНІСТРУВАННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

*Анотація.* В статті проаналізовано та обґрунтовано теоретичні аспекти менеджменту та адміністрування в сучасних підприємствах ресторанної справи та готельного бізнесу.

*Ключові слова:* адміністрування, готель, готельний бізнес, диверсифікація, менеджмент, персонал, ресторан, ресторанна справа, стратегія.

**JEL code classification: M12**

*Nesterenko S.A., Doctor of Economics, Professor,  
Bocharova N.O., PhD, Ass. Prof.,  
Yarchuk A.V., PhD., Sen. Lect.,  
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*

## **MODERN ASPECTS OF MANAGEMENT AND ADMINISTRATION IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS**

*Abstract.* The hotel and restaurant business is among the most profitable and inseparable all over the world. The modern development of this industry in world practice offers customers a variety of hotel and restaurant services and offers for food and accommodation.

*Opening hotel chains gives great profit to its owners, allows you to move to the top of the tourist market, to develop new standards in the field of tourist service. Hotel and restaurant business in Ukraine is currently under active development.*

*The issue of ensuring an effective management system in the hotel and restaurant industry in accordance with modern high parameters of the West, including in the context of management and administration, is relevant.*

*The management of the hotel and restaurant business should be well aware of the aspects of management in linear and functional departments of accommodation facilities and restaurant facilities of various forms of ownership and organizational and legal forms; management of the process of providing services related to the activities of hotel and restaurant management institutions; management of subdivisions.*

*In today's environment, the sphere of hotel and restaurant service is so closely related that when considering management and administration issues, it practically represents a single hotel and restaurant complex. The modern manager of the hotel and restaurant business should know the technology of customer service, have a clear idea of the material and technical base of the hotel, its technical equipment, requirements and methods of decoration of residential and public premises of the hotel, perfectly understand the issues related to the organization of food, labor protection and safety of people in the hotel.*

*The presence of comprehensive knowledge and well-established communication systems with staff and visitors of the hotel and restaurant is the key to the success of the management system in the hotel and restaurant business. In fact, market success is determined by the ability to generate supply, relevant demand, taking into account the consumer preferences of serviced market segments.*

*Therefore, the effectiveness of the management system of any enterprise of the hotel and restaurant industry is largely determined not by production and financial capabilities, but by the location, interactivity and professionalism of personnel in hotel, restaurant and cultural and entertainment complexes. And it is these aspects that should become key in the training of managers-administrators as experienced specialists in the hotel and restaurant business.*

**Key words:** *administration, hotel, hotel business, diversification, management, staff, restaurant, restaurant business, strategy.*

**Постановка проблеми.** Готельно-ресторанний бізнес входить у число найбільш прибуткових та затребуваних у всьому світі. Готелі, а відтак і ресторани, стали з'являтися в той час, коли люди почали проявляти інтерес до подорожей та поїздок. Сучасний розвиток даної галузі у всесвітній практиці пропонує клієнтам різноманітність готельно-ресторанних послуг та пропозицій щодо харчування й розміщення: номерний фонд, кафе, ресторани, бари, СПА-центри, салони краси, фітнес-центри, інформаційне забезпечення, нове технічне оснащення та ще багато чого корисного та цікавого.

Відкриття ланцюгів готелів дає великий прибуток своїм власникам, дозволяє просуватися на вершини туристичного ринку, освоювати нові стандарти у сфері обслуговування туристів. Готельно-ресторанний бізнес в Україні зараз перебуває в стадії активного розвитку, що дозволяє всім охочим спробувати себе в цій багатоаспектній справі.

Тому наразі в край актуальним є питання забезпечення дієвої системи менеджменту в готельно-ресторанній індустрії відповідно до сучасних високих параметрів Заходу, в тому числі й у контексті управління та адміністрування. Особливу увагу викликає фокус на популяризації готельного бізнесу. Дані обставини обумовлюють вибір та підкреслюють актуальність теми статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні в Україні управління в закладах ресторанного і готельного бізнесу за рахунок розвитку світового туризму набуває все більшого поширення у наукових та підприємницьких колах, адже здебільшого це спрямування управлінської діяльності більш розвинуте у країнах Заходу.

Зокрема, ефективність управління закладами готельно-ресторанного бізнесу через оновлення підходів до організації справи є об'єктом дослідження таких сучасних вчених – науковців як Балашової О. А., Богалдіна-Малих В.В., Ляпіної І. Ю. Кабушкіна Н.І. [1-5] та інших.

Але, незважаючи на велику кількість на-

працювань у даній сфері, проблема формування ефективної системи менеджменту й адміністрування в підприємствах готельно-ресторанного бізнесу є дослідженою не в повній мірі. Це обумовлює нагальність написання даної статті.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження сучасних тенденцій та обґрунтування теоретичних підходів щодо формування ефективної стратегії управління розвитком підприємств готельно-ресторанної індустрії в системі заходів ділового адміністрування підприємств за умов транзитивної економіки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Ресторанна справа та готельний бізнес – один з найперспективніших напрямів сучасної економічної діяльності, який водночас поряд із специфічними скілами передбачає глибокі знання в області економіки і маркетингу, теорії управління, інформаційних технологій, іноземних мов, дизайну і реклами.

У структурі управління готелем виділяються наступні елементи: ланки (відділи), рівні (ступені) управління і зв'язку – горизонтальні і вертикальні.

До ланок управління відносяться структурні підрозділи, а також окремі фахівці, які виконують відповідні функції управління або їх частину (наприклад, менеджери, що здійснюють регулювання та координацію діяльності декількох структурних підрозділів). В основі побудови ланки управління лежить виконання відділом певної функції управління. Встановлюються між відділами зв'язку мають горизонтальний характер.

Під рівнем управління розуміють сукупність ланок управління, що займають певну щабель в системі управління готелем. Сходинки управління знаходяться у вертикальній залежності і підкоряються один одному: менеджери вищого ступеня управління приймають рішення, які конкретизуються і доводяться до нижчих ланок.

Відтак керівна ланка готельно-ресторанного бізнесу має бути добре обізнаною на аспектах організації управління в

лінійних і функціональних підрозділах засобів розміщення і закладів ресторанного господарства різних форм власності та організаційно-правових форм; управління процесом надання послуг, пов'язаних з діяльністю установ готельного і ресторанного господарства; управління підрозділами. Зрозуміло, що сервіс щодо обслуговування населення в різних сферах повсякденного життя - це широке поле для застосування найрізноманітніших навичок і здібностей високо кваліфікованого персоналу, адже будь-який готельно-ресторанний комплекс є найважливішим елементом соціальної сфери, що грає велику роль в підвищенні ефективності суспільного виробництва і відповідно зростання життєвого рівня населення [1].

Діяльність практично всіх підприємств, не тільки готельних, а й ресторанних, в значній мірі залежить від місця розташування, оскільки воно впливає на вартість землі та будівельних робіт, розмір витрат на оплату праці, а також на можливість збуту продукції. Це так звані первинні фактори, що враховуються при ухваленні рішення про місце розташування. До вторинних факторів належать такі, як наявність сировинних ресурсів, робочої сили, відповідної інфраструктури і т.д., значення яких не для всіх підприємств однаково. Залежно від того, якими факторами віддається перевага, виділяють підприємства, які орієнтуються на сировинні ресурси, трудові ресурси, шляхи сполучення або на збут, що визначає характеристику продукту.

Готельні й ресторанні підприємства в першу чергу орієнтуються на збут. На відміну від промисловості, де продукція поставляється споживачеві, в готельній сфері все відбувається навпаки: гість повинен прийти в готель (ресторан), щоб скористатися її послугами, в зв'язку з чим до вибору місця розташування пред'являються такі вимоги, як досяжність і близькість. Наприклад, при виборі готелю (ресторану) діловими туристами фактор зручного розташування (найкращий центр міста) є вирішальним.

В умовах сьогодення сфера готельно-ресторанного обслуговування настільки тісно пов'язана, що при розгляді питань менеджменту та адміністрування вона практично являє єдиний готельно-ресторанний комплекс, в якому зайняті сотні людей і пред-

ставлені десятки професій, які забезпечують обслуговування відпочиваючих. Тому ключовими аспектами менеджменту й адміністрування в ресторанній справі та готельному бізнесі за умов сьогодення відповідно є наступні.

Готель - це підприємство, яке надає комплекс послуг, найважливішими серед яких (комплексоутворюючими) в однаковій мірі є послуги розміщення, харчування, і розваг.

Готелі ж при цьому розглядаються як головний, класичний тип підприємств розміщення, що володіє такими специфічними ознаками:

- 1) номерним фондом, що перевищує певний мінімум;
- 2) набором обов'язкових послуг: прибирання номерів і санвузлів,
- 3) щоденне заправлення ліжок, обслуговування в номерах;
- 4) певним асортиментом додаткових послуг, а так само готелю повинні бути згруповані в класи і категорії залежно від конкретного обладнання та особливості послуг, що надаються.

За будь-яких часів головною функцією готельного підприємства та інших засобів розміщення є надання тимчасового житла. В цьому сенсі виділяють наступні сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності:

- 1) поглиблення спеціалізації готельної та ресторанної пропозиції;
- 2) утворення міжнародних готельних та ресторанних ланцюгів;
- 3) розвиток мережі малих підприємств;
- 4) впровадження в індустрію гостинності комп'ютерних технологій займають провідні позиції.

Такі тенденції висувають додаткові вимоги щодо рівня професійної підготовки фахівців для готелів і ресторанів. Фактично сучасний менеджер повинен знати технологію обслуговування клієнтів, мати чітке уявлення про матеріально-технічній базі готелю, її технічне оснащення, вимогах і способах оформлення житлових і громадських приміщень готелю, прекрасно розбиратися в питаннях, пов'язаних з організацією харчування, охороною праці та забезпеченні безпеки знаходяться в готелі людей. Наявність комплексних знань і налагоджених систем комунікацій з персоналом і відвідувачами го-

телю й ресторану є запорукою успіху системи менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі. Успіх на ринку визначається здатністю формування пропозиції, релевантного попиту, що враховує споживчі переваги обслуговуються сегментів ринку.

Тому з позиції ефективного менеджменту для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, на наш погляд, є життєздатними наступні корпоративні стратегії диверсифікації:

1. Більшість готелів (ресторанів) починають свою діяльність як невеликі вузькоспеціалізовані підприємства, обслуговуючи місцевий або регіональний ринок. На початковій стадії існування асортимент послуг, що надаються є невеликим, власні кошти обмежені, а конкурентні позиції уразливі. Молодий бізнес намагається збільшити обсяг продажів, підвищуючи частку ринку і завойовуючи визнання покупців. Прибуток реінвестується, беруться нові кредити, максимально використовуються можливості зростання. Ціна, якість, сервіс і реклама найретельнішим чином «підгоняються» під інтереси покупців. Асортимент послуг поступово розширюється, для задоволення найрізноманітніших запитів споживачів.

2. До тих пір, поки бізнес отримує прибуток, використовуючи можливості однієї галузі – одного спрямування, немає ніякої необхідності проводити диверсифікацію. Але як тільки потенціал для зростання починає скорочуватися, стратегічно вірним буде або проведення більш агресивної політики з метою збільшення частки ринку, або диверсифікація в інші сфери діяльності.

Отже, диверсифікація пропонується нами як форма концентрації виробництва (ведення бізнесу), яка передбачає об'єднання технологічно різноманітних підприємств, наприклад, сполучання готельно-ресторанного бізнесу й культурно-розважального комплексу.

Тому для виконання функцій управління підприємствами створюється відповідна структура системи управління, яка являє собою сукупність спеціалізованих підрозділів, взаємопов'язаних процесом прийняття та реалізації управлінських рішень.

Розглянемо вимоги, що доречно висувати до організації структури управління в готельно-ресторанному комплексі.

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.

На наш погляд, через сполучання щонайменше двох напрямів діяльності, важливою проблемою формування структури управління підприємств готельно-ресторанного бізнесу є створення структури в цілому, і її органів управління.

Структурні підрозділи органів управління необхідно об'єднати в такі групи:

1) керівництво - це фахівці, керівні усіма структурними підрозділами органу управління (керівник, його заступники, колегія);

2) галузеві структурні підрозділи, що керують відділами об'єкта управління;

3) функціональні структури підрозділу, які реалізують одну функцію управління;

4) допоміжні структури підрозділи, що забезпечують роботу органу управління.

Важливими ланками в представленій організаційній структурі є, наприклад, наявність наявності ділового центру і анімаційної служби в готелі. Адже більшість туристів в готелі - це ділові люди, які приїхали на один-два дні для вирішення питання по бізнесу, проведення переговорів, участі у виставках, конференціях, зборах, колегіях і т.д.

Завданням ділового центру є надання максимального набору технічного (телефон, факс, Internet) і матеріального сервісу (зал переговорів, особистий секретар, перекладач).

Завдання анімаційної служби є привернення уваги ділової людини у вільний час. Наприклад, надання стандартної програми відпочинку в готелях (боулінг, більярд, казино), а також формування інтересу у відвідувача до традиційних особливостей країни, місцевості, де він зупинився; залучення його до екскурсій тощо. Тобто наповнення перебування клієнта в готелі емоційною складовою - відчуттям відпочинку та приємного проведення часу.

Така організаційна структура, на наш погляд, є оптимальною для управління готельно-ресторанним та культурно-розважальним комплексом (-сами).

Отже управління в готельно-ресторанному комплексі фактично ґрунтується на загальних системних принципах. Його функції виступають як відособлені напрямки управлінської діяльності, що дозволяють здійснювати управлінський вплив у будь-якій діяльності. В них розкривається зміст управління як процесу, що відображає вид управлінської діяльності, посадові обов'язки, закріплені за певним структурним підрозділом або працівником конкретного органу управління.

Виходячи зі змісту виконуваних робіт, функції управління в готельно-ресторанному бізнесі класифікуються наступним чином:

- прогнозування і планування;
- організація роботи;
- координація і регулювання;
- активізація і стимулювання;
- контроль, облік і аналіз.

Особливу увагу щодо тенденцій розвитку менеджменту і адміністрування процесів готельно-ресторанного бізнесу привертають аспекти діджиталізації. Зокрема, просування продукту – готельно-ресторанних послуг на ринок здійснюється численними шляхами. Наразі пріоритетним напрямком є інтернет-технології. Зокрема, в цьому сенсі першим кроком є створення сайтів готелю й ресторану відповідно.

У сучасному світі число користувачів Інтернету зростає щодня. Логічно правильно побудований сайт готелю сприяє залученню нових клієнтів. Головними принципами побудови сайту є:

- логічно правильно побудована карта сайту,

- інформативність першої сторінки
- чи не перевантаженість текстом, банерами і т.д.,
- правильний підбір колірних схем, шрифтів, оформлення сторінок сайту,
- і найголовніше - можливість надання on-line бронювання або доставки їжі кур'єром у зручне для клієнта місце та у зручний для нього час, до речі, це дозволяє підвищити число відвідувачів, в тому числі й з інших країн.

Якість передання управлінської інформації багато в чому визначає ефективність системи управління. Отже, є зрозумілим, що без наявності комунікації неможливо домовитися про спільну мету, яка об'єднує групу людей. Саме наявність спільної мети лежить в основі будь-якої організації. Без комунікації, неможливе планування, організація, мотивація, контроль. Якщо суто технічні моменти передачі інформації не викликають особливих труднощів, то вибір найбільш зрозумілого і ефективного способу подання інформації за допомогою інтернет-ресурсів є цілком зрозумілим.

На практиці на підприємствах готельно-ресторанно сфери технологія бронювання найчастіше представлена простою системою прийому листів по електронній пошті і відповіді на ці листи. Однак вірним було б інтегрування систем on-line бронювання для чіткої та доступної роботи з потенційними клієнтами.

Не слід забувати про найголовніше в будь-якому бізнесі - про споживачів послуг, відпочиваючих - туристів. Вся індустрія гостинності працює на відвідувачів і для відвідувачів. На даний момент на світовому ринку попит породжує пропозицію, і постійальці впливають на розвиток готельних комплексів і розвиток їх інфраструктури. Сформувався новий тип споживачів, ознаками якого є наступні психо-поведінкові особливості:

- високий рівень інформованості;
- висока вимогливість до комфорту і якості послуг;
- індивідуалізм;
- екологізм свідомості (усвідомлення крихкості навколишнього середовища і її нерозривної єдності з людиною);
- спонтанність рішень;
- мобільність;

- фізична і розумова активність на відпочинку;
- прагнення отримувати від життя калейдоскоп вражень.

Пропонований перелік споживача сучасного - нового типу дозволить формувати соціально-культурні процеси в свідомості туриста на внутрішньому ринку і залучити іноземних гостей.

Тобто наразі ефективність системи менеджменту будь-якого підприємства готельно-

ресторанної індустрії багато в чому визначається не виробничими і фінансовими можливостями, а розташуванням, інтерактивністю і професіоналізмом кадрів в готельно-ресторанних і культурно-розважальних комплексах. І саме ці аспекти мають стати ключовими в підготовці менеджерів-адміністраторів як досвідчених фахівців з готельно-ресторанного бізнесу.

#### Список використаної літератури:

1. Балашова Е. А. Готельний бізнес. М., 2006.
2. Богалдін-Малих В.В. Маркетинг та управління у сфері туризму і соціально-культурного сервісу: туристичні, готельно-ресторанні та розважальні комплекси. М., 2004.
3. Бойко М.Г. Організація готельного господарства: підручник / М.Г. Бойко. К.: КНТЕУ, 2006. 448 с.
4. Кабушкін Н.І. Менеджмент готелів і ресторанів / Н. І. Кабушкін, Г. А. Бондаренко Мінськ, 2003.
5. Ляпіна І. Ю. Організація і технологія готельного обслуговування / І. Ю. Ляпіна. М., 2006.
6. Ляпіна І. Ю. Матеріально-технічна база та оформлення готелів і туркомплексів / І. Ю. Ляпіна., Т. Л. Ігнат'єва, С. В. Безрукова. М., 2004.
7. Мальська М.П. Ресторанна справа. Режим доступу: <https://westudents.com.ua/knigi/614-restoranna-sprava-malska-mp.html>
8. Основи готельно-ресторанної справи : навчальний посібник / Н. І. Данько, А. Ю. Парфіненко, П. О. Подлепіна, О. О. Вишнеvsька [за заг. ред. А. Ю. Парфіненка]. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017.
9. Прогресивні технології харчування та ресторанного бізнесу : дайджест. Вип. 17. [Електронний ресурс] / Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка ; підгот. О. В. Олабоді. Київ, 2016. 18 с. Режим доступу: <http://library.nuft.edu.ua/inform/restoran.pdf>.
10. Роглев Х.П. Основи готельного менеджменту : навч. посіб. / Х.Й. Роглев. К. : Кондор. 2005. 408 с.

#### References:

1. Balashova E. A. (2006) Hotelnyi biznes. M.
2. Bohaldin-Malykh V.V. (2004) Marketynh ta upravlinnia u sferi turyzmu i sotsialno-kulturnoho servisu: turystychni, hotelno-restoranni ta rozvazhalni komplekxy. M.
3. Boiko M.H. (2006) Orhanizatsiia hotelnoho hospodarstva: pidruchnyk. K.: KNTEU, 448 p.
4. Kabushkin N.I., Bondarenko H. A. (2003) Menedzhment hoteliv i restoraniv. Minsk.
5. Liapina I. Yu. (2006) Orhanizatsiia i tekhnolohiia hotelnoho obsluhovuvannia. M.
6. Liapina I. Yu., Ihnatieva T. L., Bezrukova S. V. (2004) Materialno-tekhnichna baza ta oformlennia hoteliv i turkompleksiv.
7. Malska M.P. Restoranna sprava. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/614-restoranna-sprava-malska-mp.html>
8. Danko N. I., Parfinenko A. Yu., Podlepina P. O., Vyshnevskya O. O. (2017) Osnovy hotelno-restorannoi spravy : navchalnyi posibnyk. [za zah. red. A. Yu. Parfinenka]. Kh. : KhNU imeni V. N. Karazina.
9. Prohresyvni tekhnolohii kharchuvannia ta restorannoho biznesu : daidzhest. Vyp. 17. [Online] / Nats. un-t kharch. tekhnol., Nauk.-tekhn. b-ka ; pidhot. O. V. Olabodi. Kyiv (2016). 18 p. URL: <http://library.nuft.edu.ua/inform/restoran.pdf>.
10. Rohliev Kh.P. (2005) Osnovy hotelnoho menedzhmentu : navch. posib. K. : Kondor, 408 p.