

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК: 338.48; DOI: 10.31388/2519-884X-2021-44-5-10

*Агеєва І.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
age709@ukr.net*

ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню функцій менеджменту підприємств готельного бізнесу на сучасному етапі розвитку готельного господарства України. Грунтуючись на різних підходах, проведено аналіз функцій управління готельним господарством. Визначені основні функції, необхідні для проведення ефективної діяльності готелів в цілому та його складових.*

***Ключові слова:** менеджмент, готель, функція, планування, мотивація, контроль, організація, координація.*

JEL code classification: M12

*Ahieieva Iryna, Ph.D., Ass. Prof.
Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University
age709@ukr.net*

FUNCTIONS OF MANAGEMENT IN THE HOTEL BUSINESS

***Abstract.** The hotel business is a major component of the tourism industry. Hotel enterprises perform one of the main functions in the field of tourist services: provide them with housing and household services during the trip. Hotel business enterprises are complex social systems. The main point of interaction of these social systems is their impact on the sphere of production of services, which causes changes both in the sphere of production of services and in the adjustment of the management process.*

Management functions are separate areas of management activities that allow to exert a certain influence on the management object in order to achieve the task.

The management staff of the hotel company must have the knowledge and skills that will contribute to the creation and implementation of effective and progressive strategic decisions. The process of managing the production of services in the hotel business requires planning this activity, organizing the work of relevant structures (departments, services, units, offices), motivation (stimulation) of employees in the production of services, monitoring the performance of all departments. Coordination and regulation functions are components of the main functions.

Thus, the functions of management planning, organization, motivation and control are the main ones in the hotel industry, as any other management activities are carried out through their consistent application.

The planned development of the hotel is realized not only through planning, but also regulation. By means of regulation the certain rhythm of movement by all available resources and steady mutual relations between collectives is supported. Regulation manifests itself in such forms as the alignment of deviations from the results obtained in the desired direction. An important condition for the functioning of regulation is information security.

***Keywords:** management, hotel, function, planning, motivation, control, organization, coordination.*

Постановка проблеми. Глобальні зміни, що відбуваються в світовій економіці, обумовлюють нову роль готельного бізнесу, яка впливає на економічні процеси в суспільстві. На частку готельної галузі в світі припадає не менше 6% сукупного валового національного продукту [13].

Готельний бізнес, на думку науковців і економістів, – це сфера людської діяльності, яка приречена на активний розвиток у найближчі роки. Для створення нових і реконструювання старих підприємств галузі потрібні фахівці, що успішно керують колективами працівників, ухвалюють ефективні, виважені

рішення, планують діяльність і реалізують нові ідеї, адекватно реагують на негативні тенденції та явища економічного середовища.

Актуальність обговорення розвитку готельного бізнесу зростає з поглибленням процесів входження України до соціально-економічного, культурного й правового поля Європи і світу. Повільні зрушення в галузі та низький рівень активності вітчизняних підприємств готельного бізнесу свідчать про недостатній рівень впровадження менеджменту на підприємствах досліджуваної галузі, що визначає необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями розвитку такі вітчизняні науковці Батченко Л.В. [1], Гончар Л.А. [1], Горіна Г.О. [3], Давидова О.Ю. [5], Мальська М.П. [9], Пандяк І.Г. [9], Роглев Х.Й. [11] та багатьох інших. Однак, незважаючи на велику кількість наукових робіт, питання щодо визначення функцій менеджменту в готельному бізнесі є актуальним.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є аналіз особливостей функцій менеджменту на підприємствах готельного бізнесу в контексті їх стратегічного розвитку.

Виклад основного матеріалу.

Управління розглядається як процес, серія взаємопов'язаних управлінських функцій. Кожна управлінська функція також є процесом, оскільки теж складається з серії взаємопов'язаних дій. Процес управління готельним комплексом є загальною сумою всіх окремих функцій.

Завадський Й.С. вважає, що функція менеджменту – це види діяльності щодо об'єкту, які зумовлюються кооперацією та поділом виконуваної роботи серед управлінського персоналу [6, с.51].

Кожна функція має специфічний характер, певний зміст і може здійснюватись самостійно. Всі функції управління можуть бути поділені на загальні та конкретні, але всі вони поєднані в один цілісний процес. Більшістю спеціалістів визнано, що у менеджмента таких функцій існує п'ять: планування, організація, мотивація, координація та контроль. Вони були сформульовані в 1916 р. одним з засновників менеджменту

Анрі Файолем. Науковці вітчизняної школи, ще років 20 тому визначали шість функцій: планування, організацію, координування, стимулювання, регулювання та контроль. Проте публікації останніх років як вітчизняних, так і зарубіжних теоретиків стверджують про доцільність виділення лише чотирьох функцій: планування, організації, мотивації й контролю, зважаючи на те, що саме ці функції реалізуються у здійсненні будь-якого управлінського процесу. А функції координування й регулювання фактично є складовими функцій планування, організації, мотивації й контролю.

Функція планування ґрунтується на моделюванні майбутньої ситуації. На основі планування розробляється політика підприємства, яка забезпечує його життєдіяльність і розвиток. Формування політики підприємства здійснюється на вищому рівні управління.

Під плануванням діяльності підприємства розуміють систематичний процес обробки інформації для визначення майбутніх цілей і задач, засобів і методів управління і розвитку підприємства. Планування діяльності готелю включає наступне:

- розробка стратегії, узгодженої з маркетинговими стратегіями, і аналіз кон'юнктури туристичного ринку;
- визначення економічних факторів, що впливають на ефективність і повноту роботи готельного менеджменту;
- розробка бюджетного плану і формування цінової політики;
- довгострокове і короткострокове планування діяльності структурних підрозділів готелю;
- оцінка ризиків, що супроводжують готельний бізнес;
- планування заповнення номерного фонду, посадкових місць на підприємствах харчування тощо.

Процес планування складається з трьох рівнів:

- 1) стратегічне (перспективне) планування, що є пріоритетом вищої управлінської ланки підприємства. Головною задачею стратегічного планування є спостереження за позицією підприємства в ринковому середовищі;
- 2) тактичне планування, яке відбувається на середньому рівні управління підприємством і є складовою стратегічного планування.

Це планування необхідне для досягнення конкретних цілей;

3) оперативне планування, спрямоване на внесення доповнень і змін до раніше намічених цілей і задач в короткий проміжок часу. За допомогою планування апарат управління підприємством організує майбутню діяльність компанії, тобто, кожен спрямовує свої зусилля на досягнення загальних і головних цілей організації.

Організація - це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом задля досягнення його цілей [10,с.219].

Організаційна функція тісно пов'язана з функцією планування. Організація процесу – це функція управління, націлена на упорядкування діяльності менеджера і виконавців. Якщо функція планування відповідає на питання, що включати до плану, які заходи передбачити та ін., то функція організації ставить питання, хто і як організовуватиме виконання плану. Таким чином, виконання даної функції пов'язане з чіткою діяльністю як самого менеджера, так і його підлеглих. Для цього в готелі у відповідності з основними напрямками діяльності формується функціональна організаційна структура, яка включає такі складові:

- організація управління персоналом готелю;
- забезпечення інформаційними, матеріальними, фінансовими та тимчасовими ресурсами;
- організація функціонування інженерно-технічних комунікацій;
- забезпечення кадрами, навчання і розвиток кадрового складу;
- забезпечення інформаційного, економічного, естетичного, побутового та психологічного комфорту.

Організаційний етап – це етап створення реальних умов для досягнення запланованих цілей. Мова йде про формування структури підприємства та забезпечення її всім необхідним для вирішення задач, визначених на першому етапі процесу управління – етапі планування.

Організаційна функція в готельному підприємстві пов'язана з формуванням технічної, економічної, соціально-психологічної, правової сторін діяльності. Дана функція спря-

мована на упорядкування діяльності персоналу. Економісти враховують те, що організаційна діяльність призводить до ефективної роботи підприємства. Організаційна функція необхідна для ефективного управління персоналом.

Складовою функції організації є координація. Сутність координації полягає в забезпеченні узгодженості дій всіх ланок системи управління й удосконалення узгодженого режиму роботи.

Координація здійснюється шляхом проведення нарад, особистих контактів між керівниками, узгодження робочих планів та графіків, внесення в них корективів, узгодження роботи між виконавцями. Для координації необхідне створення ефективної системи зворотного зв'язку, тобто одержання даних про результати. Система зворотного зв'язку дозволяє керівництву виявити непередбачувані проблеми й скорегувати свою лінію поведінки так, щоб уникнути відхилення організації від найбільш ефективного шляху просування до поставлених цілей. Чітка організація роботи підприємства є запорукою виконання намічених планів і досягнення цілей.

Допоміжним інструментом для функції управління є мотивація. При розгляді даного питання менеджмент готелю орієнтується на два аспекти цієї проблеми: мотивацію (мотиви) споживачів послуг і мотивацію трудових відносин.

До мотивів споживачів готельних послуг можна віднести: мотив визнання (формування іміджу, підвищення престижу); мотив зручності (бажання зробити свої дії в різних областях зручними та комфортними); мотив вигоди (бажання витратити кошти з максимальною ефективністю); мотив самореалізації (бажання досягти власних життєвих цілей).

Мотивація трудової діяльності – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до трудової діяльності та надають цій діяльності направленість, орієнтовану на досягнення визначених цілей [7]. У цьому смислі особа, яка активно діє для досягнення певної мети, буде розглядатись як мотивована, а пасивна, байдужа або бездіюча – як немотивована або яка має низьку мотивацію.

З цією метою застосовуються: стимулювання, тобто спонукання робітників до активної діяльності за допомогою зовнішніх факторів (матеріального й морального стимулювання); власне мотивування, тобто створення у робітників внутрішнього спонукання до праці. Головними тут є зацікавленість в роботі, потреба в трудовій активності та задоволеність від неї. Мотивація – це діяльність менеджера, спрямована на активізацію співробітників фірми в плані підвищення ефективності їх праці для досягнення як особистих цілей, так і цілей готелю.

Стимулювання діяльності персоналу готелю може бути і матеріальним, і моральним. Основні способи мотивації праці поєднуються в п'ять відносно самостійних напрямів: матеріальне стимулювання; покращання якості робочої сили; удосконалення організації праці; долучення персоналу до процесу управління; негрошове стимулювання.

Стимулювання є внутрішнім спонуканням до праці. Головною особливістю є зацікавленість персоналу у високій якості праці. Щоб мотивувати роботу, спрямувати енергію людей на виконання певної роботи, менеджеру необхідно налаштувати персонал на виконання даної роботи. В результаті менеджер щоденно стикається з тим, яким чином мотивувати діяльність персоналу, тобто, як спрямувати його енергію на виконання певної роботи.

У відповідності до правил класичного менеджменту реалізація управлінської діяльності неможлива без функції контролю, за допомогою якої організація успішно розвивається. Контроль – це функція управління, за допомогою якої готельне підприємство забезпечує досягнення своїх цілей. Контроль – це співставлення досягнутих результатів із запланованими. Менеджер, при управлінні підприємством, наказуючи персоналу та слідкуючи за точним виконанням всіх наказів, використовує дану функцію.

Під контролем розуміють не намагання менеджера викрити будь-кого в неправильних діях, учинках або помилках, а своєчасне превентивне виявлення можливих відхилень.

Методами контролю можуть бути аналіз, перевірка, самоконтроль, обстеження тощо [6, с. 57].

Основними об'єктами контролю всереди-

ні готелю є:

- оцінка персоналу і система його заохочення та інформування;
- дотримання стандартів технології обслуговування, зовнішнього вигляду персоналу і стандартів поведінки;
- інженерно-технічні системи й оснащення (газ, вода, електроенергія).

Деякі організації створюють цілі системи контролю. Функції таких систем полягають у посередництві між планами і діяльністю, тобто створена система контролю забезпечує обернений зв'язок між очікуваннями – певними початковими планами менеджменту – і реальними показниками діяльності організації. Всі системи контролю завжди базуються на ідеї оберненого зв'язку: вони співставляють реальні досягнення з прогнозними даними. У практиці управління існує свого роду технологія контролю. Вона складається з вибору концепції контролю (система, процес або часткові перевірки); відповідність нормам контролю (етичні, правові, виробничі); визначення обсягу і області контролю (повний, суцільний, епізодичний, вибірковий, фінансовий, якість продукції); визначення мети контролю (доцільність, правильність, регулярність та ефективність); вибір методів контролю (попередній, поточний, заключний (кінцевий)).

Як і будь-яке підприємство, готель зобов'язаний постійно контролювати результати виконання планів і програм. Для готелів організація контролю виконання діючих планів набуває особливої актуальності у зв'язку з яскраво вираженим сезонним характером діяльності. Якщо через будь-які причини організація не здійснить основні обсяги продажів у літньому сезоні, то наздогнати втрачене навряд чи зможе.

З метою контролю виконання планів та своєчасного реагування на будь-які зміни по всіх зазначених показниках має бути встановлена сувора регулярна звітність відповідних підрозділів і посадових осіб, що працюють в готелі. В найбільш відповідальні періоди необхідно проводити щоденний моніторинг таких особливо важливих показників, як кількість і сума щоденних продажів.

Функція контролю не є кінцевим пунктом всього процесу управління організацією. На

практиці такого пункту не існує зовсім, оскільки кожна управлінська функція викликає дію іншої. Тобто, виникає свого роду поступовий рух по колу.

Розвиток готелю реалізується не тільки за допомогою планування, а й за рахунок регулювання. За допомогою регулювання підтримуються певний ритм руху ресурсів і стійкі взаємовідносини між колективами. Регулювання поводить у таких формах, як вирівнювання відхилень від отриманих результатів у бік бажаних. Важливою умовою функціонування регулювання є інформаційна забезпеченість.

Функція координації займається вирішенням завдань, пов'язаних з поділом управлінської праці, та забезпеченням узгодженості роботи всіх елементів системи управління, а також єдності відносин між об'єктом та суб'єктом управління, апаратом управління. Зробити роботу всіх колективів готелю злагоженою та добре організованою – це головне завдання координування. Гарантом гарної роботи апарату управління виступає насамперед співробітництво між керівництвом та структурними підрозділами. Як би бездоганно не були виконані функції планування, організації, контролю, мотивування та регулювання, без координації робота в готелях не буде ефективною.

Крім основних функцій менеджмент має головну задачу, яка забезпечує прибутковість і, таким чином, ефективність роботи всіх підрозділів. Готелі світового стандарту мають свою, певну структуру менеджменту,

яка здійснюється за допомогою певних служб. Кожна служба має менеджера, заступника менеджера, супервайзера і хостеса – це середній ланцюжок управління готелем. Але доленосні рішення в ієрархії управління організацією ухвалює тільки вище керівництво. Щоб управління на місцях було більш ефективним, необхідно мати мінімальну кількість рівней управління.

Менеджери будь-якої ланки працюють над виконанням функцій планування і контролю. Менеджери більш низького рівня зайняті підбором кадрів та організацією праці.

Висновки. Готельний бізнес виконує важливу з соціально-економічної точки зору функцію – він є одним з основних елементів інфраструктури туристичного ринку і в цілому визначає його розвиток.

Менеджмент у готельному бізнесі виконує основні функції (планування, організація, мотивація, контроль), без яких управління організацією не здійснюватиметься на належному рівні. Крім основних функцій менеджмент має головну задачу, що забезпечує прибутковість, а значить ефективність роботи всіх підрозділів. Призначення управлінських функцій – правильне розміщення пріоритетів, аналіз ситуацій, сприяння високопродуктивній діяльності готелів.

Основними завданнями менеджменту у сфері готельного бізнесу є пошук оптимального балансу між впроваджуваними новачками, забезпеченням економічної ефективності функціонування готелю та потребами й очікуваннями клієнтів.

Список літератури:

1. Батченко Л.В., Гончар Л.А. Репутаційний капітал як основа економічного зростання підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2018. Вип. 2. С. 64–80.
2. Бієвєць А. В. Концептуальні підходи до удосконалення механізму нейтралізації загроз економічній безпеці суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 2 (2). С. 8–12.
3. Горіна Г.О. Особливості сучасного розвитку готельної індустрії України. Проблеми матеріальної культури с.117-120. URL:<http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/35256/27-Gorina.pdf?sequence=1> (дата звернення:11.10.2021)
4. Гук Х.З. Обґрунтування концептуальних характеристик організаційно-економічного механізму державного регулювання в готельно-ресторанному бізнесі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 4 (1). С. 193–197.
5. Давидова О.Ю. Соціально-економічні передумови ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Економічний форум. 2018. № 3. С. 98–104.
6. Завадський Й. С. Менеджмент: Т.1.К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу. 1997. 543 с.
7. Ричард Л. Дафт., Менеджмент: навчальний посібник. М: Пітер 2001. 756с.
8. Домбик О.М. Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Торгівля, комерція, підприємництво. 2013. Вип. 15. С. 64–66.
9. Мальська М.П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія і практика: підручник. 2-е вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

10. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1997. 704 с.
11. Роглев Х.Й. Основы готельного менеджменту: підручник. К.: Кондор, 2009. 408с.
12. Сопіга В.Б., Алілуїко М.С. Інтеграція систем менеджменту у готельно-ресторанних підприємствах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4 (2). С. 114—119.
13. Розвиток українського та світового готельного господарства. URL: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15286/>

References:

1. Batchenko L.V., Honchar L.A.(2018) Reputatsiyni kapital yak osnova ekonomichnoho zrostantia pidpriemstv sfery hotelno-restorannoho biznesu. *Restoranni i hotelni konsaltni. Innovatsii*. 2, pp. 64—80.
2. Biievets A. V. (2017) Kontseptualni pidkhody do udoskonalennia mekhanizmu neitralizatsii zahroz ekonomichnii bezpetsi subiektiv hotelno-restorannoho biznesu. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*. 2 (2), pp. 8—12. [in Ukrainian].
3. Horina H.O. Osoblyvosti suchasnoho rozvytku hotelnoi industrii Ukrainy. *Problemy materialnoi kultury*, pp.117-120. Retrieved from: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/35256/27-Gorina.pdf?sequence=1> (last accessed:11 .10.2021).
4. Huk Kh.Z. (2015) Obhruntuvannia kontseptualnykh kharakterystyk orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu derzhavnoho rehuliuвання v hotelno-restorannomu biznesi. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 4 (1), pp. 193—197. [in Ukrainian].
5. Davydova O.Iu. (2018) Sotsialno-ekonomichni peredumovy efektyvnoho rozvytku pidpriemstv hotelno-restorannoho gospodarstva. *Ekonomichnyi forum*. 3, pp. 98—104. [in Ukrainian].
6. Zavadskyi Y. S.(1997) Menedzhment: T.1.K.: Ukrainsko-finskyi instytut menedzhmentu i biznesu. 543 p.
7. Rychard L. Daft. (2001) Menedzhment: navchalnyi posibnyk. M: Piter.
8. Dombyk O.M. (2013) Ekonomichna sut diialnosti pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu. *Torhivlia, komertsia, pidpriemnytstvo*. 15, pp. 64—66. [in Ukrainian].
9. Malska M.P., Pandiak I. H.(2012) Hotelni biznes:teoriia i praktyka: pidruchnyk. 2-e vyd. pererob. ta dop. K.: Tsentr uchbovoi literatury.
10. Meskon M. Kh., Albert M., Khedoury F. (1997) Osnovy menedzhmenta: per. s anhl. M.: Delo. 704 p.
11. Rohliev Kh.I. (2009) Osnovy hotelnoho menedzhmentu: pidruchnyk. K.: Kondor.
12. Sopiha V.B., Aliluiko M.S.(2019) Intehratsiia system menedzhmentu u hotelno-restorannykh pidpriemstvakh. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. . 4 (2), pp. 114—119. [in Ukrainian].
13. Rozvytok ukrainskoho ta svitovoho hotelnoho gospodarstva. Retrieved from: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15286/> (last accessed:11 .10.2021).