

УДК 658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-7>**Халахур Ю. Л.**кандидат економічних наук, доцент,
Уманський національний університет садівництва
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3474-8418>**Клименко Л. В.**кандидат економічних наук, доцент,
Уманський національний університет садівництва
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2126-5126>**Halahur Yuliya**

Uman National University of Horticulture

Klimenko Lydia

Uman National University of Horticulture

АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

В статті проведено аналіз впливу світової пандемії на динаміку обсягів реалізації послуг закладів тимчасового розміщення і організації харчування, кількість в'їзних (іноземних) і внутрішніх туристів в Україні та визначено чинники, які стримують розвиток туризму в країні. Дано трактування поняття «управління підприємством готельно-ресторанного господарства в кризових умовах», зосереджено увагу на важливості управління комунікаціями в закладах готельно-ресторанного господарства, а саме: зовнішніми комунікаціями і маркетинговою комунікаційною політикою, що забезпечить їх розвиток і прибутковість. Зазначено, що важливу роль в успіху діяльності закладів сфери обслуговування відіграє персонал і культура обслуговування. Вказано компетенції, якими повинен володіти менеджер підприємства готельно-ресторанної сфери.

Ключові слова: пандемія, підприємства готельно-ресторанного господарства, управління, комунікації, персонал.

ASPECTS OF MANAGEMENT OF HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES

Strict quarantine restrictions have caused a crisis in the hospitality industry both in Ukraine and around the world. The number of hotel and restaurant establishments are decreased, because a significant reduction in the number of domestic and foreign tourists. In addition, the population's spending on recreation and culture, restaurants and hotels are decreased, because they are lost their jobs. This critical situation requires the improvement of hotel and restaurant management, their adaptation to new business conditions, flexibility and efficiency of decision-making. The concept of "hospitality industry" and negative factors that affect its development are considered in this article. Statistical data on the dynamics of the volume of services provided for temporary accommodation and catering and the number of incoming (foreign) and domestic tourists in Ukraine, the decrease in the level of effective demand of Ukrainian citizens are researched. The interpretation of the concept of "hotel and restaurant management in a crisis" in terms of the importance of using modern management tools to change the format of work with clients, in order to adapt to crisis conditions resulting from the pandemic, gain competitive advantage, meet customer demands and as a result of obtaining a high level of profitability. The staff is an important component of the success of the hotel and restaurant industry in the market and its competitiveness. Customer demands are constantly growing, so staffing requirements are also changing. Important competencies of the manager of the hotel and restaurant industry are: analytical, logical, strategic thinking, communication skills, leadership skills. In the competition for customers, information and communication play an important role, and effective communication management helps to make optimal management decisions. Particular attention should be paid to external communications, namely marketing communication policy. The strategy of the hotel and restaurant industry in a pandemic includes: the development of an effective marketing policy, improving the expansion of sales channels, the formation of customer protection and safety.

Keywords: pandemic, hotel and restaurant enterprises, management, communications, personnel.

JEL classification: M11, M31

Постановка проблеми. Готельно-ресторанна індустрія в Україні має невичерпний потенціал та робить вагомий внесок у розвиток економіки країни. В результаті глобалізації з кожним роком зростають вимоги споживачів до сфери послуг. Сьогодні управління закладами готельно-ресторанного господарства неможливе без обізнаності в питаннях менеджменту та етики бізнесу, комунікативних навичок, інноваційних підходів, гнучкості, оперативного прийняття рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В наукових публікаціях розглядаються різні аспекти управління підприємствами готельно-ресторанного господарства.

Так, Т. Томаля та Я. Щипанова наголошують на важливості управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі як чинника забезпечення його конкурентоспроможності. Автори стверджують, що високий рівень якості сервісу – більш ефективний інструмент збільшення обсягів продажів і прибутків ніж маркетинг чи реклама [2]. І. Прискар зазначає, що специфіка та складність ресторанного бізнесу вимагає не лише автоматизації виробничих і комерційних процесів, а й формування системи управління, яка включатиме контроль фінансових ресурсів, зв'язки з клієнтами, усунення недоліків у роботі і підвищення результативності діяльності в цілому [5, с. 60–61].

В Україні більшість закладів готельно-ресторанного господарства довгий час працювали за старою схемою, тому досвіду діяльності в кризових умовах у їх власників і менеджерів – відсутній. Низький рівень використання інновацій та інформаційних технологій призводить до зменшення кількості клієнтів, а в подальшому – закриття закладу. Тому, незважаючи на значну кількість наукових праць, важливим завданням є зосередити увагу на управлінні підприємствами готельно-ресторанної сфери в умовах пандемії, а особливо на комунікаційних аспектах.

Мета статті – дослідження розвитку готельно-ресторанної сфери в Україні та конкретизація заходів по удосконаленню управління підприємствами, які можуть вийти їм із кризи, спричиненої пандемією.

Вклад основного матеріалу дослідження. Термін «гостинність» походить від англійського «hospitality» та передбачає орієнтацію на клієнта, на задоволення його потреб та створення комфортного емоційного стану [1]. Індустрія гостинності – це один із секторів індустрії туризму, що відповідає за розміщення, прийом і обслуговування гостей. Метою діяльності

закладів готельно-ресторанного господарства є першочергове задоволення потреб клієнтів, максимальний рівень комфорту. Високий рівень культури та якості обслуговування відвідувачів покращують імідж готелю та ресторану й приваблюють їх [2].

Безсумнівно пандемія негативно вплинула на готельно-ресторанний бізнес та в перспективі трансформує його діяльність. Її наслідки ще відчуватимуться довгий період часу, а втрати для підприємців є значними. Так, обсяг реалізованих послуг тимчасового розміщення і організації харчування у 2020 р. зменшився на 38,17 %, порівняно з 2018 р. (рис. 1).

Ще на початку 2020 р. кількість ресторанів і кафе становила 18,6 тис., а у січні 2021 р. – 14,7 тис., що майже на 4 тис. менше. У грошовому виразі це призвело до зменшення обсягів ринку майже на 30 % – до 14,1 млрд. грн. На такий результат вплинуло фізичне закриття деяких закладів під час локдаунів і відсутність іноземних туристів [6].

Зокрема, у 2020 р. кількість в'їзних (іноземних) туристів склала 11964 осіб, що на 65,89 % менше, ніж у 2016 р. та на 86,22 % менше, ніж у попередньому,

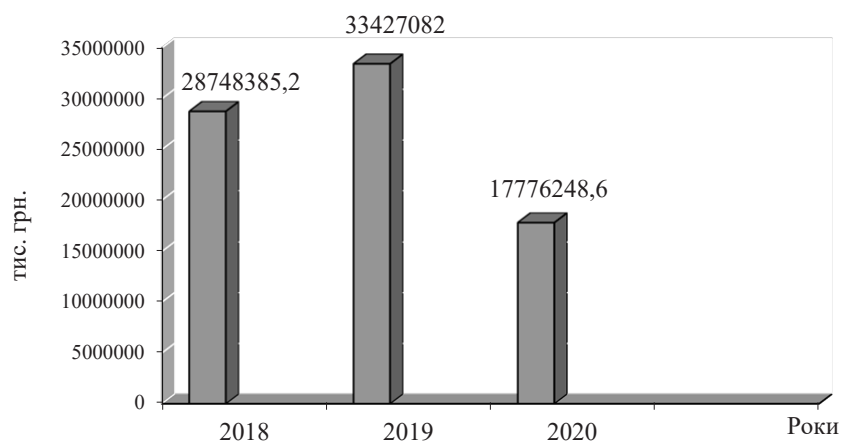


Рис. 1. Динаміка обсягу реалізованих послуг тимчасового розміщення і організації харчування, тис. грн.

Джерело: [10]

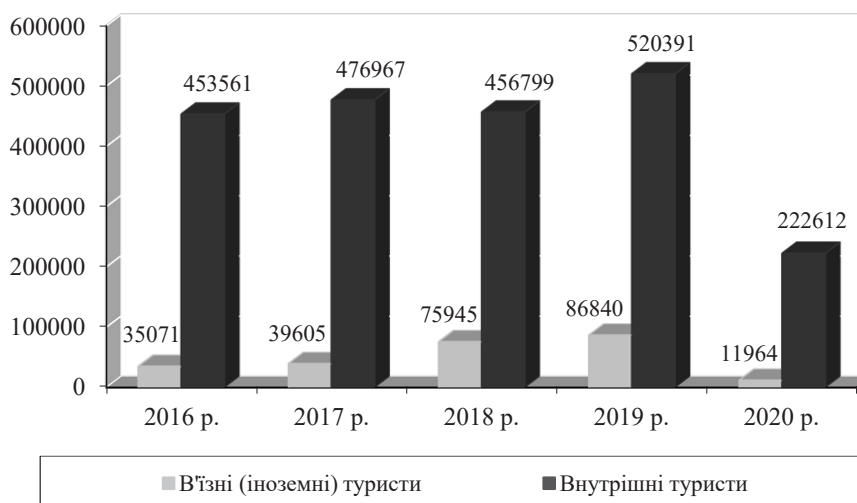


Рис. 2. Кількість в'їзних (іноземних) та внутрішніх туристів в Україні, осіб

Джерело: [10]

а внутрішніх – 222612 осіб, що відповідно менше на 50,92 % і на 57,22 % (рис. 2).

Нерозвиненість туристичної інфраструктури, обмежене інвестування, мовні бар'єри, високий рівень цін при невідповідному рівні послуг, недостатнє використання інформаційних технологій в маркетинговій діяльності, невідповідність матеріально-технічної бази вимогам стандартів, незбалансованість складу та структури готелів за рівнем комфорту, занадто висока частка підприємств готельного типу і мізерна частка мотелів, кемпінгів, костелів, які поширені в інших країнах і користуються попитом у іноземних туристів стримують розвиток туризму в Україні. Окрім цього рівень платоспроможності вітчизняних громадян значно зменшилася, багато людей втратили свої робочі місця, що призвело до скорочення питомої ваги витрат населення на відпочинок та культуру з 1,6 % у 2016 р. до 1,5 % у 2020 р., а на ресторани та готелі з 2,3 % у 2016 р. до 1,6 % у 2020 р. (табл. 1).

Вирішення зазначених проблем потребує сприяння на рівні держави та ефективного менеджменту в середині закладу. Тому управління підприємством готельно-ресторанного господарства в умовах кризи – це використання сучасних інструментів менеджменту для зміни бізнес-моделі, адаптації до нових умов господарювання і отримання конкурентних переваг, дотримуючись високих стандартів обслуговування та клієнтоорієнтованого сервісу, задоволення побутових і культурних запитів клієнтів і, як результат, досягнення високого рівня прибутковості.

Наразі для розвитку українського ресторанного бізнесу, гнучкості в діяльності, адаптації до нових умов господарювання в Україні у травні 2021 р. створено Національну Ресторанну Асоціацію України. До її складу вже увійшли найбільші ресторани мережі нашої країни. Основними напрямками її діяльності є [8]: популяризація української гастрономічної культури та індустрії гостинності; створення законодавчої ініціативи, яка поліпшить умови ведення ресторанного бізнесу в Україні; захист ресторанного бізнесу шляхом створення центру юридичної допомоги рестораторів; розвиток ресторанного бізнесу шляхом створення системи професійної освіти; створення підприємницького середовища для всіх учасників ресторанного ринку: рестораторів, постачальників, медіа, інших асоціацій країни.

Головним ресурсом будь-якого підприємства є персонал. Успіх у роботі закладу готельно-ресторанного господарства – це перемога колективу, а не одного співробітника. Для того, щоб колектив став командою, яка працює для досягнення однієї мети, необхідно, щоб

кожен працівник відчув свою важливість і унікальність у досягненні оптимального результату.

Вимоги до персоналу постійно зростають. Менеджер – це фахівець, який займається управлінською діяльністю, приймає ефективні управлінські рішення, має комунікативні здібності та вміє стратегічно мислити і відповідно до його функцій розробляє плани, організовує роботу, мотивує працівників та контролює результати. В сучасних умовах господарювання менеджер закладу готельно-ресторанного господарства повинен володіти такими компетенціями: аналітичними здібностями, вчасно діагностувати проблеми, аналізувати їх, розробляти альтернативні варіанти рішень; вміти логічно мислити, бути в курсі усіх проблем; оперативно приймати управлінські рішення, в тому числі й у нестандартних ситуаціях, проявляти ініціативу; навички ділової та міжособистісної комунікації, налагоджувати відносини з оточуючими, делегувати повноваження; стратегічно мислити; спілкуватися іноземними мовами; розвивати лідерські якості, працювати в команді, ввічливо ставитись до співробітників, навчати та розвивати бути об'єктивним під час їх оцінки; бути стресостійким, займатися самоосвітою, поглиблювати знання і вивчати досвід колег.

Вагоме враження на клієнта має культура обслуговування, в основі якої лежить турбота про споживача, забезпечення його потреб швидко та із найвищим рівнем комфорту. Встановлення її високого рівня є компетенцією працівників закладу готельно-ресторанного господарства. Культура обслуговування споживача включає в себе: безпеку та екологічність під час обслуговування, створення комфортних умов праці, знання і дотримання персоналом естетичних норм обслуговування, привабливість асортименту послуг, зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу тощо [4].

Сучасні умови господарювання ще більше заострили конкурентну боротьбу за клієнтів. Наразі кожен заклад готельно-ресторанного господарства повинен надавати не лише широкий спектр послуг, а й мати в своєму арсеналі щось ексклюзивне, що забезпечило йому б конкурентну перевагу в будь-яких умовах діяльності.

В умовах кризи інформація і комунікації відіграють важливу роль. Нині інформаційно-комунікаційна сфера розвивається швидкими темпами. Поряд із іншими важливими сферами управління в закладах готельно-ресторанного господарства ефективний комунікативний менеджмент сприяє прийняттю оптимальних управлінських рішень. При цьому важливими є як внутрішні, так і зовнішні комунікаційні потоки, як формальні, так і неформальні канали одержання інфор-

Таблиця 1

Структура сукупних витрат домогосподарств за цілями, %

Види витрат	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Споживчі сукупні витрати	92,9	92,0	91,3	91,4
продукти харчування та безалкогольні напої	47,9	47,7	46,6	48,1
алкогольні напої, тютюнові вироби	3,1	3,4	3,2	3,5
непродовольчі товари та послуги	41,9	40,9	41,5	39,8
в т.ч. відпочинок та культура	1,6	1,8	1,6	1,5
ресторани та готелі	2,3	2,4	2,6	1,6
Неспоживчі сукупні витрати	7,1	8,0	8,7	8,6

Джерело: [9]

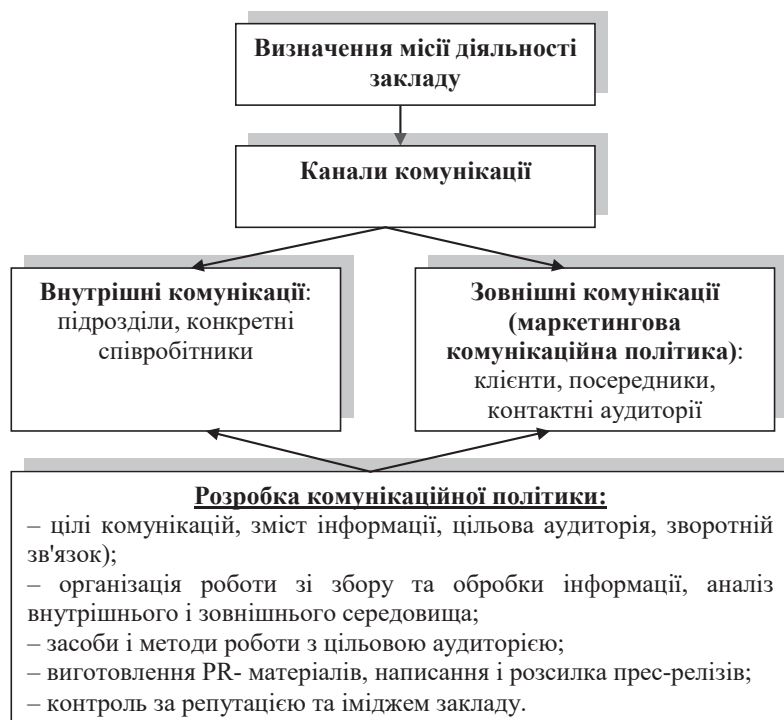


Рис. 3. Управління комунікаціями в закладах готельно-ресторанного господарства

Джерело: власні дослідження

мації. Обмін думками, ідеями, планами, проведення робочих нарад з приводу реалізації цілей і завдань сприяє розвитку міжособистісних відносин між членами колективу. Зовнішні комунікації спрямовані на реалізацію маркетингової політики і підтримку взаємовідносин із клієнтами, посередниками, контактними аудиторіями, контроль за іміджем закладу готельно-ресторанного господарства (рис. 3).

Важливим є використання інноваційних технологій не лише у виробничій діяльності, а й в управлінні, які сприяють трансформації бізнес-моделі, зміні формату роботи з клієнтами, гнучкості, швидкості реакції, адаптації до змін умов ведення бізнесу. Стратегія розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах COVID-19 повинна бути спрямованою не лише на збереження життєдіяльності закладу, а й на його розвиток, прибутковість і передбачає:

1. Розробку ефективної маркетингової політики, можливість в будь-який час переформатувати бізнес на нові умови взаємодії із клієнтами на основі дистанційних сервісів і доставки додому.

2. Удосконалення і розширення каналів збуту послуг через використання можливостей Інтернету: контекстна реклама, створення мобільних додатків, розробка і удосконалення сайту (із можливістю зробити замовлення), тематичні розсилки чи e-mail-маркетинг, розсилка повідомлень про знижки, тематичні блоги, форуми.

Нині комунікація із використанням традиційних засобів масової інформації не приносить очікуваних результатів. Тому поряд із звичайними засобами реклами (банери, реклама на транспорті тощо) в умовах пандемії варто зосередитись на комунікаційній моделі «багато з багатьма», а саме соціальному медіа-

маркетингу (SMM). Він передбачає, що спілкування відбувається не лише між відправником інформації та одержувачем, а в межах певного комунікаційного простору, де всі учасники діалогу можуть бути як відправниками, так і отримувачами інформації. Невеликі відеоролики допоможуть привернути додаткову увагу клієнтів.

3. Формування системи захисту та безпеки здоров'я відвідувачів. Якщо раніше в готелях значна увага приділялася завантаженню номерного фонду, асортименту додаткових послуг, то наразі першочерговим завданням є безпека працівників і гостей. Саме тому необхідним і є перегляд нормативно-правових документів щодо надання категорій готелям та іншим об'єктам тимчасового розміщення [7].

Висновки. Таким чином, в сучасних умовах господарювання гнучкість та вміння швидко адаптуватись до нових умов є перевагою для будь-якого закладу готельно-ресторанного господарства. В часи, коли платоспроможність вітчизняних туристів зменшилась, а кількість іноземних – скоротилась, керівники закладів індустрії гостинності максимум уваги повинні приділяти зовнішнім комунікаціям – спрямованим на розвиток взаємовідносин із клієнтами, в тому числі із використанням можливостей Інтернету (соціальний медіа-маркетинг, контекстна реклама, мобільні додатки, можливість зробити замовлення через сайт тощо), зберігаючи їх безпеку та безпеку працівників.

Для підприємства сфери обслуговування персонал є головним ресурсом. Рівень та якість наданих послуг формує імідж закладу в цілому та є однією із складових його конкурентних переваг. Від роботи працівників прямо залежать прибутки підприємств готельно-ресторанного господарства.

Список використаних джерел:

1. Томаля Т.С., Щипанова Я.І. Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 2(12). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_56 (дата звернення: 27.08.2021).
2. Пискар І. Управління закладами ресторанного господарства: автоматизація бізнес-процесів. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 3. С. 60–78.
3. Варипаєв О.М., Варипаєва Л.М. Готельний та ресторанний бізнес як складова індустрії гостинності. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі і послуг*. 2009. № 2. С. 614–621.
4. Кількість ресторанів в Україні за 2020 р. скоротилася на 20 %. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/733785.html> (дата звернення: 27.08.2021).
5. Офіційний сайт державної служби статистики України. Обсяг реалізованих послуг за регіонами за видами економічної діяльності. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 27.08.2021).
6. Офіційний сайт державної служби статистики України. Кількість туристів, обслугованих тур операторами та тураген-тами, за видами туризму. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 28.08.2021).
7. Офіційний сайт державної служби статистики України. Структура сукупних витрат домогосподарств. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 28.08.2021).
8. В Україні створили об'єднання ресторанної галузі країни – Національну Ресторанну Асоціацію. URL: <https://posteat.ua/news/v-ukra%D1%97ni-stvorili-obyednannya-restoranno%D1%97-galuzi-kra%D1%97ni-nacionalnu-restorannu-asociaciyu/> (дата звернення: 28.08.2021).
9. Мазуркевич І.О., Лук'янець А.В. Теоретичні аспекти культури обслуговування у закладах готельно-ресторанного господарства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 6(18). С. 143–146.
10. Корж Н.В., Онишчук Н.В. Вплив пандемії Covid-19 на готельну галузь. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 140–143.

References:

1. Tomalya T.S., Shchpanova Ya.I. (2014) Upravlinnya yakistyu v gotel'no-restorannom biznesi [Quality management in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika. Upravlinnya* [Economy. Management], (electronic journal), no. 2(12). Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_56 (accessed 27 August 2021).
2. Pyskar I. (2015) Upravlinnya zakladamy restorannoho gospodarstva: avtomatyzatsiya biznes-protsesiv [Management of restaurants: automation of business processes]. *Visnyk KNUTE*, no. 3, pp. 60–78.
3. Varypayev O.M., Varypayeva L.M. (2009) Hotelnyy ta restorannyy biznes yak skladova industriyi hostynnosti [Hotel and restaurant business as a component of the hospitality industry]. *Ekonomichna stratehiya i perspektvy rozvytku sfery torhivli i posluh*, no. 2, pp. 614–621.
4. Kil'kist' restoraniv v Ukraini za 2020 r. skorotylasya na 20 %. Available at: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/733785.html> (accessed 27 August 2021).
5. Ofitsynnyy sayt derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrayiny (2020) Obsyah realizovanykh posluh za rehionamy za vydamy ekonomichnoyi diyal'nosti [The volume of services provided by region by type of economic activity]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 27 August 2021).
6. Ofitsynnyy sayt derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrayiny (2020) Kil'kist' turystiv, obsluhovanykh tur operatoramy ta turahentamy, za vydamy turyzmu [Number of tourists served by tour operators and travel agents, by type of tourism]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 28 August 2021).
7. Ofitsynnyy sayt derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrayiny (2020) Struktura sukupnykh vytrat domohospodarstv [Structure of total household expenditures]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 28 August 2021).
8. V Ukraini stvoryly ob'yednannya restorannoyi haluzi krayiny – Natsional'nu Restorannu Asotsiatsiyu. Available at: <https://posteat.ua/news/v-ukra%D1%97ni-stvorili-obyednannya-restoranno%D1%97-galuzi-kra%D1%97ni-nacionalnu-restorannu-asociaciyu/> (accessed 28 August 2021).
9. Mazurkevych I.O., Luk'yanets' A.V. (2018) Teoretychni aspekty kul'tury obsluhovuvannya u zakladakh hotel'no-restorannoho gospodarstva [Theoretical aspects of service culture in hotel and restaurant establishments]. *Economic Bulletin of Zaporizhia State Engineering Academy*, no. 6(18), pp. 614–621.
10. Korzh N.V., Onyshchuk N.V. (2020) Vplyv pandemiyi Covid-19 na hotel'nu haluz' [The impact of the Covid-19 pandemic on the hotel industry]. *Economic space*, no. 156, pp. 140–143.