

Гакова М.В.

асистент кафедри маркетингу та менеджменту  
Донецького національного університету економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського (м. Кривий Ріг)

Gakova M. V.

Assistant of Department of Marketing and Management,  
Donetsk National University of Economics and Trade named  
after Mykhayilo Tugan-Baranovsky (Krivyy Rih, Ukraine)

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА: СУТНІСТЬ ТА СПЕЦИФІКА

### MANAGEMENT OF THE ENTERPRISES OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS: ESSENCE AND SPECIFICS

**Анотація.** У статті досліджено та згруповано основні характеристики сутності та специфіки управління підприємствами готельно-ресторанного господарства. Представлено основні підходи до визначення належності готельно-ресторанного господарства у співвідношенні індустрії туризму та індустрії гостинності. Узагальнено дефініції індустрії туризму, індустрії гостинності. Розглянуто структуру видів економічної діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства. Дано авторське трактування таких визначень, як готельно-ресторанне господарство та управління підприємствами готельно-ресторанного господарства.

**Ключові слова:** готельно-ресторанне господарство, управління, сутність, специфіка, індустрія гостинності, індустрія туризму.

**Вступ та постановка проблеми.** Готельно-ресторанна сфера має невичерпний потенціал для прогресу та робить вагомий внесок в економіку країни. Сучасні умови господарювання характеризуються глобалізацією економіки та інформатизацією суспільства, зростанням значення сфери послуг для розвитку економіки країни, пред'явленням нових вимог держави і споживачів до суб'єктів ринкових відносин.

Активні ціннісні перетворення, зміни в споживчих перевагах українського суспільства, становлення нових ринків сфери послуг приводять до активізації розвитку послуг готельно-ресторанного господарства, частиною яких є управлінські процеси.

Сьогоднішній етап розвитку управління підприємствами готельно-ресторанного господарства неможливий без обізнаності в питаннях менеджменту, без вміння самостійно й оперативно приймати вірні рішення з урахуванням інноваційних процесів та новітніх тенденцій розвитку бізнесу. Сутність та специфіка готельно-ресторанної діяльності пов'язана з керівництвом та управлінням людьми, регулюванням їх поведінки.

Тому для ефективного управління діяльністю необхідно розглянути підходи до готельно-ресторанного господарства, визначити основні характеристики сутності та специфіки господарювання підприємствами в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням актуальних питань, пов'язаних з діяльністю управління підприємствами готельно-ресторанного господарства, займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як, зокрема, С.В. Агамірова, Л. Ваген [2], Д.І. Єлканова [3], С.С. Скобкін, А.Е. Саак та М.В. Якименко [4], Р.А. Браймер [5], Дж.Р. Уокер [6], Н.О. П'ятницька [7], Г.Я. Круль [8], Г.А. Яковлев [9], Дж. Шоул [11].

Теоретичні та практичні основи управління підприємствами розглянуті в роботах А.Файоля, Ф.Тейлора, Г. Ганта, Г. Емерсона, О. Шелдона, Г. Кунца, С. О'Доннела,

П. Друкера, О.К. Гастева, Ю.Д. Красовського, Д. Мак-Грегора, М.І. Туган-Барановського, Н.І. Кабушкіна, Г.А. Папіряна, Ф.Р. Дунаєвського, М.П. Мальної, С.В. Маркової, С.В.Маловичко та інших науковців.

**Метою роботи** є розкриття основних характеристик сутності та специфіки управління підприємствами готельно-ресторанного господарства.

**Результати дослідження.** В Україні та світі проблемам управління підприємствами готельно-ресторанного господарства присвячено багато наукових напрацювань, де в основі управління в галузі гостинності дослідники підкреслюють високу ефективність професійних знань персоналу та сервісну складову.

Дж. Шоул акцентує увагу на тому, що «сервіс, а точніше його рівень якості, – це стратегія, і стратегія настільки ж потужна, як маркетинг, і настільки ж ефективна, як високоякісний продукт. Здатність компанії заробляти гроші залежить від враження, яке всі її співробітники справляють на клієнтів. Це враження створюється якістю та ефективністю товару або послуги, які продає компанія, точністю, надійністю і швидкістю обслуговування, а також ставленням до клієнта» [11].

Готельно-ресторанне господарство на законодавчому рівні в Україні, згідно зі ст. 5 Закону України «Про туризм» від 15 вересня 1995 року № 324/95-ВР в поточній редакції від 11 лютого 2015 року, відноситься до туристичних послуг і визначається як учасник та суб'єкт процесу: «учасниками відносин, що виникають при здійсненні туристичної діяльності, є юридичні та фізичні особи, які створюють туристичний продукт, надають туристичні послуги з тимчасового розміщення, харчування».

Згідно з Наказом Державної туристичної адміністрації України від 16 березня 2004 року № 19 готель – це підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що складається із шести і більше номерів та надає готельні послуги з тимчасового проживання з обов'язковим обслуговуванням.

Згідно з ДСТУ 4281:2004 ресторанне господарство – це вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надавання послуг стосовно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього. Ресторан – це заклад ресторанного господарства з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва і закуплених товарів, високим рівнем обслуговування і комфорту у поєднанні з організуванням відпочинку і дозвілля споживачів [1].

Готельно-ресторанне господарство, згідно з чинною класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД) України, ідентифікується як «тимчасове розміщування й організація харчування», його класифікація представлена на рис. 1.

Для розуміння сутності та специфіки треба проаналізувати підходи у науковому світі до цієї діяльності. Вчені нині у світовій науковій літературі представлено два основні підходи до визначення належності готельно-ресторанного господарства, яке виражено в співвідношенні індустрії туризму та індустрії гостинності.

Автори першого підходу, а саме Л. Ваген, Д.І. Єлканова, А.Е. Саак, М.В. Якименко, вважають, що індустрія гостинності є частиною туризму та відповідає за розміщення і харчування туристів.

Автори іншого підходу, а саме Р.А. Браймер, С.С. Скобкін, Дж.Р. Уокер, Н.О. П'ятницька, Г.Я. Круль, вважають, що індустрія гостинності об'єднує туризм, ресторанний і готельний бізнес, відпочинок, розваги тощо. Співвідношення поглядів науковців представлено на рис. 2.

Існує багато дискусійних аспектів щодо співвідношення індустрії гостинності та індустрії туризму, тому у сучасній літературі існують різні наукові думки про термінологічний підхід до визначення належності готельно-ресторанних послуг.

Треба зазначити, що невизначеність термінів гальмує вирішення як теоретичних, так і практичних завдань з управління підприємствами готельно-ресторанного господарства, а існування розбіжностей в дефініціях основних понять спричиняє недосконалість цих звітностей підприємницької діяльності, що знижує якість оцінок і прогнозів стану готельно-ресторанного господарства.

Вчені по-різному обґрунтовують чинники цієї категорії, у зв'язку з чим нами було проаналізовано визначення понять «індустрія туризму» та «індустрія гостинності», які представлені у табл. 1.

Незважаючи на все це, сьогодні багатьма поняття «індустрія гостинності» й «індустрія туризму» сприймаються як ідентичні, тому треба позначити чітку роль готельно-ресторанного господарства в економіці країни, регіону.

Необхідно зазначити, що, згідно зі ст. 1 Закону України «Про туризм» від 15 вересня 1995 року № 324/95-ВР в поточній редакції від 11 лютого 2015 року, турист – це особа, яка здійснює подорож по Україні або до іншої країни з не забороненою законом країни перебування метою на термін від 24 годин до одного року без здійснення будь-якої оплачуваної діяльності та із зобов'язанням залишити країну або місце перебування в зазначений термін.

При цьому треба акцентувати увагу на тому, що послуги гостинності, крім туристів, надаються іншим категоріям мандрівників, які, згідно зі статистикою Всесвітньої туристської організації (ЮНВТО), об'єднані в поняття «відвідувачі» [10].

Вперше термін «гостинність» був уведений європейськими експертами конфедерації національних асоціацій готелів і ресторанів (ХОТ-РЕК), утвореної у 1982 році, а у вітчизняній практиці поняття «індустрія гостинності» використовується з кінці ХХ ст.

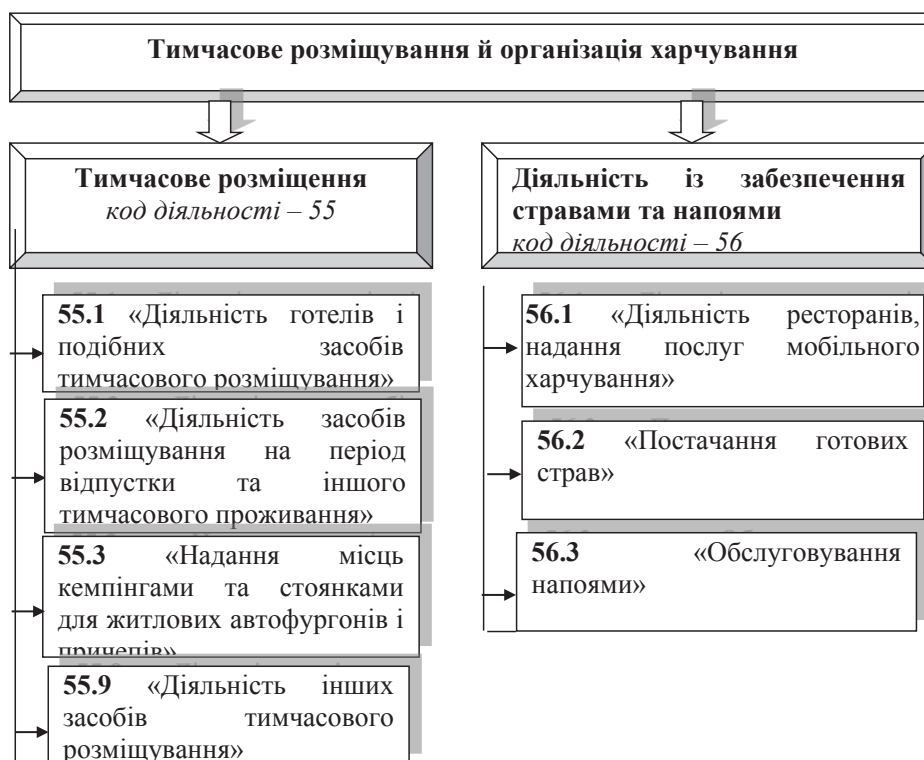


Рис. 1. Класифікації видів економічної діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [13]

Отже, індустрія гостинності є збірним поняттям, що охоплює різні форми діяльності в сфері послуг, пов'язані з прийомом і обслуговуванням гостей з метою отримання прибутку [8].

На нашу думку, поняття «індустрія гостинності» є більш широким і загальним, ніж поняття «індустрія туризму». Поняття «індустрія гостинності» об'єднує всі галузі економіки, пов'язані з обслуговуванням людей через спеціалізовані підприємства, причому принцип гостинності об'єднує всі ці сфери в єдине ціле, будучи їхнім спільним детермінантом. Тому автор поділяє думку значної групи науковців, адже виділяє готельно-ресторанне господарство в структуровану систему індустрії гостинності. Термін «індустрія гостинності» асоціюється у споживачів із дружелюбністю, щедрістю, увагою по відношенню до гостей; також треба зазначити, що це визначення позитивно позиціонує даний вид економічної діяльності.

З огляду на це автор вважає, що *готельно-ресторанне господарство* – це складова індустрії гостинності, де виробляються цінності сервісу щодо обслуговування туристів, екскурсантів, місцевих жителів та інших відвідувачів, яка максимально орієнтована на задоволення потреб і передбачення запитів гостя (клієнта) шляхом клієнтоорієнтованого сервісу, який повинен перевершити очікування.

Автором розглянуто та систематизовано основні складові сутності управління підприємствами готельно-ресторанного господарства задля успішного функціонування їх діяльності, які наведено на рис. 3.

Під поняттям «сутність» ми розуміємо внутрішній зміст предмета, що виявляється в зовнішніх формах його існування [12]. Сутність послуги пов'язана перш за все з властивостями послуги як товару, з її невідчутністю, гостинністю, нематеріальним характером та іншими сутнісними характеристиками.

Виходячи з вищевикладеного, необхідно акцентувати увагу на тому, що сутність послуги гостинності полягає в тому, що вона є тим, що створює у гостя (клієнта) уявлення про підприємство готельно-ресторанного господарства.

На сучасному етапі підприємства готельно-ресторанного господарства функціонують в умовах мінливого середовища, тому в управлінні підприємствами готельно-ресторанного господарства необхідно враховувати специфіку, тому що від цього залежить не лише рівень ефективності діяльності підприємства, але й стійкий розвиток управління підприємства та утримання його позицій на ринку.

Досліджуючи специфіку (від лат. “specificus” – «особливий») управління підприємствами готельно-ресторанного господарства, тобто відмінності, характерні особли-



Рис. 2. Підходи до співвідношення визначень індустрії гостинності та індустрія туризму

Джерело: складено автором на основі [2–8]

Таблиця 1

Визначення понять «індустрія туризму» та «індустрія гостинності»

Автор	Визначення
<b>Індустрія туризму</b>	
Лінн ван дер Ваген [2, с. 32]	Індустрія гостинності – це сектор індустрії туризму, що відповідає за розміщення туристів, а також галузі, діяльність якої спрямована на продаж алкогольних напоїв, надання житла, їжі і розважальних заходів.
Д.І. Єлканова, Д.А. Осіпов, В.В. Романов [3, с.18]	Гостинність – це одне з понять цивілізації, яке завдяки прогресу і часу перетворилося на потужну індустрію, в якій працюють мільйони професіоналів, створюючи все краще для споживачів послуг (туристів). Таким чином, індустрія гостинності – це комплексна сфера діяльності працівників, які відповідають за виконання будь-яких запитів і бажань туристів.
А.Е. Саак, М.В. Якименко, [4, с. 7]	Індустрія гостинності є сферою, яка включає в себе готельне й ресторанне господарство, дозвілля й розваги, організацію конференцій, а також є однією з головних в комплексі туристського обслуговування.
<b>Індустрія гостинності</b>	
Р. Браймер [5, с. 27]	Гостинність – це секрет будь-якого турботливого обслуговування. Турбота, виявлена стосовно гостя, здатність відчувати потреби клієнта, є невлітими, але вкрай очевидними рисами в поведінці службовця. Індустрія гостинності є збірним поняттям для численних і різноманітних форм підприємництва, які спеціалізуються на ринку послуг, пов'язаних з прийомом і обслуговуванням гостей.
Дж.Р. Уокер [6, с. 12]	Індустрія гостинності об'єднує туризм, готельний і ресторанный бізнес, громадське харчування, відпочинок і розваги, організацію конференцій і нарад.
Н.О. П'ятницька [7, с. 11]	Гостинність є фундаментальним поняттям людської цивілізації, що забезпечується такими видами економічної діяльності, як готельне і ресторанне господарство.
Г.Я. Круль [8, с. 1]	Гостинність – комплексна послуга, якій притаманні визначені споживчі властивості та яка створює позитивний образ підприємства, що означає прояв «вторинного попиту» на послуги.

Сутність управління підприємствами готельно-ресторанного господарства				
↓	↓	↓	↓	↓
Невідчутність та гостинність готельно-ресторанної послуги	Нематеріальний характер послуги	Нерівномірний попит, незбереження послуг	Невіддільність від джерела	Мінливість послуг
↓	↓	↓	↓	↓
Визначити «рекомендовану норму» таких необхідних елементів послуги, як ввічливість і привітність персоналу, важко, тому контроль якості послуги здійснюється через контроль поведінки персоналу. Якість послуг знаходиться в безпосередній залежності від емоційного і психологічного стану споживача та роботи самого персоналу. Сутність послуги полягає не стільки в задоволенні потреб відвідувачів, скільки в перевершенні очікувань.	Послуги не можуть вироблятися окремо від наявного матеріального продукту, тобто без експлуатації матеріально-технічної бази. З урахуванням особливостей обслуговування, де поєднуються виробництво та споживання послуг, цей процес визначається поняттям «надання послуг».	Попиту на послуги властиві риси нерівномірності, що зумовлено економічними, демографічними, природо-кліматичними факторами. Попит залежить від сезону. Незбереження послуг означає, що їх неможливо зробити завчасно. В умовах стабільного попиту на послуги їх незбереження не є проблемою, в умовах коливання попиту це суттєві збитки.	Послуги виробляються і споживаються одночасно. Під час надання багатьох видів послуг визначальним мотивом вибору того або іншого виробника є не стільки результат якоїсь послуги, скільки процес її одержання. Те, як працівники поведуть себе зі своїми відвідувачами, значною мірою визначає можливість повторного звернення відвідувача.	Якість послуг коливається в широких межах залежно від їх виробників, від часу і місця надання послуг, а також від багатьох інших чинників.

Рис. 3. Основні складові сутності управління підприємствами готельно-ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [2–9]

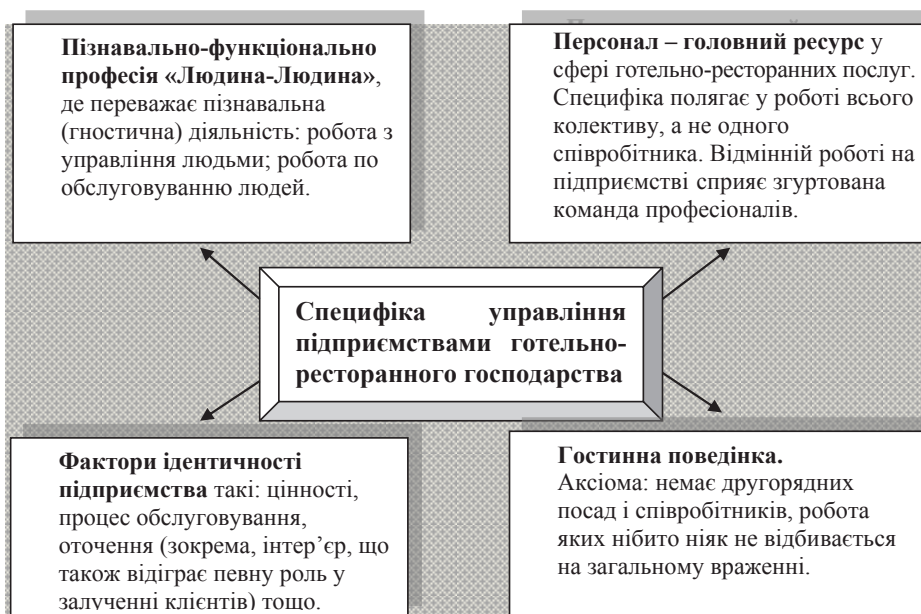
вості, властиві тільки даному предмету, явищу [12], автор проаналізував та систематизував основні риси специфіки управління, які представлені на рис. 4.

Водночас необхідно завжди пам'ятати про те, що підприємство надає послуги, схожі з тими, які пропонують клієнтам конкуруючі фірми. Коли клієнт прямо отримав сервіс, то він отримує лише те, що вимагає, а також те, про що просить. Коли ж клієнту надається гостинність, то співробітники запитують «гостя» про те, що можна для нього зробити, і саме це і робиться. Ось чому вищою метою ділової активності у сфері гостинності є задоволення потреб клієнта, і тільки потім – збільшення доходів підприємства [9].

Через розуміння сутності та специфіки сфера гостинності перетворилася на індустрію гостинності,

роком народження професій в індустрії гостинності вважається 1956 рік, коли у США кількість працівників, зайнятих у сфері послуг, перевищила кількість робітників, зайнятих у виробництві. У США ця індустрія є другим за значенням роботодавцем, що надає робочі місця для понад десяти мільйонів осіб. У багатьох високорозвинених країнах світу (наприклад, в Італії, Франції, Швейцарії, Австрії) вона є найважливішою галуззю економіки [8].

Досліджуючи сутність та специфіку управління підприємствами готельно-ресторанного господарства, необхідно зазначити, що робота цієї сфери призначена для передбачення та перевершення очікувань гостя (клієнта), тому основоположне значення в цьому процесі має персонал, який взаємодіє з відвідувачем. Прибуток є резуль-



**Рис. 4. Характеристика специфіки управління підприємствами готельно-ресторанного господарства**

Джерело: складено автором на основі [2–6; 8]

татом діяльності готельно-ресторанного підприємства, а не метою. Як показує практика, клієнт заплатив сповна за надані послуги і в майбутньому не тільки повернеться в заклад, але й залишить схвальний відгук в інтернет-ресурсах, а також порекомендує відвідати заклад своїм знайомим.

Підсумовуючи викладене, автор вважає, що *управління підприємствами готельно-ресторанного господарства* – це мистецтво досягнення цілей діяльності з позиції процесу впливу на персонал задля високих стандартів обслуговування, передбачення запитів гостя (клієнта) шляхом клієнтоорієнтованого сервісу, який повинен перевершити очікування гостя (клієнта), результатом якого є повторні відвідування закладу, а економічним результатом має бути прибуток підприємства.

Діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства є системою взаємопов'язаних компонентів, що взаємодіють між собою в процесі господарської діяльності. Суб'єкти і об'єкти цієї системи діють в рамках правового поля з урахуванням умов зовнішнього середовища.

На макrorівні суб'єктом регулювання у сфері гостинності є держава, що визначає механізм реалізації сервісної політики через заходи державного управління та регуляторну політику.

На мікрорівні суб'єктами регулювання ринкових відносин є підприємства готельно-ресторанного господарства, а об'єктами – структура управління, якість продукту та послуг, якість обслуговування тощо.

Якість обслуговування в індустрії гостинності впливає на емоційне сприйняття туристів, відвідувачів та є коректованим по відношенню до іміджу держави, тому що від рівня обслуговування у гостя залишається враження про країну. Сьогодні, в умовах глобалізації та відкритості, де процес обміну інформацією вийшов на новий рівень, не можна недооцінювати важливу роль впливу інституту гостинності на міжнародний імідж держави.

**Висновки.** Отже, необхідно зазначити, що в сучасних умовах на підприємствах готельно-ресторанного господарства розуміння й усвідомлення сутності та специфіки:

- задають відношення цілі діяльності до її результату, визначаючи тим самим характер поведінки в обслуговуванні клієнтів;
- допомагають сформувати професійні взаємини персоналу в організації;
- формують установки організаційної поведінки;
- є детермінантами в осмисленні протиріч в сучасних умовах;
- є складовими, що формують імідж країни.

Усвідомлюючи, що гостинність – це українська народна традиція, яка пов'язана з любов'ю та повагою приймання гостей, керівники закладів готельно-ресторанного господарства за допомогою сенсу сутності та специфіки гостинності зможуть моделювати та вдосконалювати сучасні концепції управління персоналом, що дієво позначиться на ефективності управління та стане вирішальним у досягненні мети підприємства та результатів його діяльності.

#### Список використаних джерел:

1. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dbn.at.ua/load/normativy/dstu/5-1-0-939>
2. Ваген Л. ван дер. Гостиничний бізнес : [учебное пособие] / Л. ван дер Ваген ; пер. А.В. Сухорукова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2001. – 411 с.
3. Основы индустрии гостеприимства : [учебное пособие] / [Д.И. Елканова, Д.А. Осипов, В.В. Романов]. – М. : Дашков и К, 2009. – 248 с.
4. Саак А.Э. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны) : [учебное пособие] / А.Э. Саак, М.В. Якименко. – СПб. : Питер, 2012. – 432 с.
5. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р.А. Браймер. – М. : Аспект Пресс, 2005. – 382 с.

6. Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство : [учебник] / Дж.Р. Уокер ; пер. с англ. Н.Н. Михайлова. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 464 с.
7. П'ятницька Н.О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : [підручник для вищ. навч. закл.] / Н.О. П'ятницька. – 2-ге вид., перероб. та допов. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 584 с.
8. Круль Г.Я. Основи готельної справи / Г.Я. Круль [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://bib.convdocs.org/v29984/круль\\_г.я.\\_основи\\_готельної\\_справи](http://bib.convdocs.org/v29984/круль_г.я._основи_готельної_справи)
9. Яковлев Г.А. Экономика гостиничного хозяйства : [учебное пособие] / Г.А. Яковлев. – М. : РДЛ, 2006. – 224 с.
10. Международные рекомендации по статистике туризма, 2008 год [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://armstat.info/file/doc/99475913.pdf>
11. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Дж. Шоул [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://lib.rin.ru/book/pervoklassnyj-servis-kak-konkurentnoe-preimuschestvo\\_dzhon-shoul/text](http://lib.rin.ru/book/pervoklassnyj-servis-kak-konkurentnoe-preimuschestvo_dzhon-shoul/text)
12. Словник української мови : в 11 т. – 1978 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sum.in.ua>
13. Національний класифікатор України : Наказ Держспоживстандарту України від 11 жовтня 2010 року № 457 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dkrp.gov.ua/print/842>

**Аннотация.** В статье исследованы и сгруппированы основные характеристики сущности и специфики управления предприятиями гостинично-ресторанного хозяйства. Представлены основные подходы к определению принадлежности гостинично-ресторанного хозяйства в соотношении индустрии туризма и индустрии гостеприимства. Обобщены дефиниции индустрии туризма, индустрии гостеприимства. Рассмотрена структура видов экономической деятельности предприятий гостинично-ресторанного хозяйства. Даны авторские трактовки таких определений, как гостинично-ресторанное хозяйство и управление предприятиями гостинично-ресторанного хозяйства.

**Ключевые слова:** гостинично-ресторанное хозяйство, управление, сущность, специфика, индустрия гостеприимства, индустрия туризма.

**Summary.** In the article the researched and grouped the main characteristics of essence and specifics of enterprise management hotel and restaurant business. Presents the main approaches to the determination of hotel and restaurant business in the ratio to tourism industry and hospitality industry. Generalized definitions of the tourism industry, the hospitality industry. Given the author's interpretation of the following definitions: hotel and restaurant business and of management of the hotel and restaurant enterprises. Research objective is disclosure of the main characteristics of an essence and specifics of control of the enterprises of hotel and restaurant economy.

**Key words:** hotel and restaurant business, management, essence, specifics, hospitality industry, tourism industry.