DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-13
УДК 338.24:640.41(045)

Язіна В. А.
кандидат економічних наук, доцент
кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро
Кучер М. М.
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри
туризму та готельно-ресторанної справи,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро
Стеблюк Н. Ф.
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри
туризму та готельно-ресторанної справи,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

Yazina Viktoriia
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
University of Customs and Finance
Kucher Marharyta
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
University of Customs and Finance
Stebliuk Natalia
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
University of Customs and Finance

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ

WAYS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT IN HOTEL ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

Статтю присвячено засадам успішного розвитку та функціонування підприємств готельного господарства у сучасних умовах за допомогою використання ефективного менеджменту. У процесі формування ефективної системи загального управління якістю важливо орієнтуватися на поточні і перспективні потреби клієнтів, підтримувати лідерство керівника, забезпечувати повне залучення працівників готелю до вирішення завдань поліпшення якості послуг, застосовувати системний підхід до менеджменту та гарантувати постійне підвищення результатів підприємницької діяльності. Механізм управління якістю повинен базуватися на ефективних системах підбору та навчання персоналу, контролю якості послуг та моніторингу задоволення споживачів. У процесі розбудови цілісної системи управління якістю послуг, що надаються підприємствами готельного господарства, необхідно дотримуватися принципів маркетингу. Рівні продуктивності праці, виробничих та маркетингових витрат, а також якості є суттєвими чинниками прибуткової діяльності підприємств готельного господарства. Важливо втілювати в життя принципи кодексу етичного маркетингу; при цьому слід передбачити для споживачів можливість ідентифікації технологій, за якими здійснено надання готельних та супутніх послуг. Висвітлено сучасний стан розвитку підприємств готельного господарства. Наведено характеристику особливостей сучасного менеджменту підприємств готельного господарства. Розглянуто актуальність створення та розроблення актуальних напрямів для підприємств готельного господарства на вітчизняному рівні на основі міжнародного досвіду та обґрунтовано необхідність їх застосування на практиці як багатоелементної системи, що має позитивний вплив на функціонування національної економіки за допомогою індустрії гостинності. Готельне господарство розглянуто як один із головних детермінантів індустрії гостинності. Зазначено підходи до використання сучасного менеджменту в готельному господарстві. Визначено проблеми управління підприємствами готельного господарства та запропоновано шляхи вдосконалення менеджменту на сучасному етапі.

Ключові слова: *гостинність, підприємства готельного господарства, стратегія управління, менеджмент, міжнародний досвід.*

The article is devoted to the principles of successful development and functioning of the hotel industry in modern conditions through the use of effective management. In the process of forming an effective system of overall quality management, it is important to focus on current and future customer needs, maintain leadership, ensure full involvement of hotel staff in improving service quality, apply a systematic approach to management and ensure continuous improvement of business results. The quality management mechanism should be based on effective systems of staff selection and training, quality control of services and monitoring of customer satisfaction. In the process of building a comprehensive quality management system for services provided by the hotel industry, it is necessary to adhere to the principles of marketing. Levels of labor productivity,

© Язіна В. А., Кучер М. М., Стеблюк Н. Ф., 2021

production and marketing costs, as well as quality are significant factors in the profitable activities of the hotel industry. It is important to implement the principles of the code of ethical marketing; At the same time, consumers should be able to identify the technologies used to provide hotel and related services. The current state of development of hotel enterprises is highlighted. The characteristic of features of modern management of hotel enterprises is given. The urgency of creating and developing rele-vant areas for the hotel industry at the domestic level based on international experience and the need for their application in practice as a multi-element system that has a positive impact on the functioning of the national economy through the hospitality industry. The hotel industry is considered as one of the main determinants of the hospitality industry. Approaches to the use of modern management in the hotel industry are indicated. The problems of hotel management are identified and ways to improve management at the present stage are proposed. Therefore, effective quality management is a prerequisite for victory consumer loyalty. The quality characteristics of hotel services are closely linked reflecting customer expectations: security; compliance with contractual conditions; level of infrastructure development (equipment, information communication support, convenience of transport connection, appearance and interior of buildings), as well as skills and abilities staff.

Keywords: *hospitality, hotel enterprises, management strategy, management, international experience.*

Постановка проблеми. Спалах коронавірусної хвороби (COVID-19) виступив масовим стримуванням на ринку готелів та інших засобів розміщення у 2020 р., оскільки уряди глобально ввели обмеження на внутрішні та міжнародні поїздки, лімітуючи потребу в послугах, що пропонуються цими установами. Протягом 2020 р. поєднання локальних заборон та обмежень на поїздки змусило багато підприємств готельного господарства тимчасово закритися або працювати на невелику частку від наявної потужності. Ситуація залишається невизначеною, і готельєри досі не можуть з упевненістю сказати, коли готельний бізнес почне набирати минулі обороти. Готельна індустрія є однією з тих галузей, які найбільше постраждали від пандемії та де тепер відбуваються найбільші зміни і впровадження нових стандартів обслуговування, і перш за все необхідна зміна політики менеджменту та маркетингу на сучасному етапі функціонування та розвитку підприємств готельного господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед науковців та провідних фахівців, що досліджують готельну індустрію, – Г.Я. Круль, П.Р. Пуцентейло, М.П. Мальська, М.В. Арифуллін, Л.С. Морозова, В.А. Жуков, М.І. Олеськів. Провідними компаніями з успішним управлінським досвідом у даній галузі є Marriott International, Hilton Worldwide, InterContinental Hotels Group, Wyndham Hotels & Resorts, Choice Hotels International, Best Western Hotels & Resorts, Hyatt Hotels Corporation, Radisson Hotel Group, Aimbridge Hospitality, G6 Hospitality LLC.

Мета статті полягає у визначенні сучасного стану розвитку підприємств готельного господарства, розгляді та аналізі основних підходів управління підприємствами готельного господарства, визначенні сучасних ефективних методів менеджменту та маркетингу підприємств готельного господарства.

Виклад основного матеріалу. Світова готельна індустрія як вид економічної діяльності включає надання готельних послуг і організацію за оплату короткотермінового проживання в готелях, кемпінгах, мотелях та інших засобах розміщення [1].

Сьогодні готельна індустрія – це потужна економічна система регіону чи туристичного центру та важлива частина туристичної економіки [2].

Найчастіше готельна індустрія пов'язана з туристичною індустрією, де люди замовляють відпустки або поїздки та потребують житла, але засоби розміщення також обслуговують місцевих жителів, яким потрібен відпочинок від буденності, або тих, хто потребує тимчасового проживання з будь-якою іншою метою [2].

Оскільки в готельному підприємстві послуги розміщення, харчування, додаткові послуги доповнюють одна одну і переважно взаємозалежні й сприймаються клієнтами як одне ціле, то, з огляду на це, формується певний тип готельного підприємства [3].

Головними суб'єктами світової готельної індустрії є готелі різних типів. Певний тип готельного підприємства формується залежно від специфіки наявних послуг. Від типу готельного підприємства залежить формування типу управління та витрат на функціонування. Головними показниками, якими оцінюють діяльність суб'єктів готельної індустрії з економічного погляду, є рівень завантаження готелів, RevPAR та ADR.

Типи готелів за міжнародною класифікацією представлено в табл. 1.

Окрім того, існують певні стандарти якості обслуговування в готелях, тобто критерії, необхідні для забезпечення результативності системи менеджменту якості. Під стандартами обслуговування мається на увазі сукупність процедур і щоденних операцій, що виконуються персоналом і сприяють максимальному задоволенню відвідувачів. Міжнародні стандарти обслуговування на підприємствах готельного господарства наведено у табл. 2.

Згідно з дослідженнями консалтингової компанії Deloitte, перспективними напрямами розвитку світової готельної індустрії будуть такі:

1)розширення пропозиції на перспективних зростаючих ринках та вдосконалення цифрових і соціальних стратегій;

2)підвищення рівня безпеки (прийняття та/або вдосконалення перспективних рішень у галузі безпеки щодо біометрії, електронних віз, передової кіберрозвідки і аналітики);

3)скорочення витрат, у тому числі вдосконалення методів управління доходами, оптимізація ланцюжка поставок і підвищення коефіцієнта завантаження авіакомпаній;

Таблиця 1

Міжнародна зіркова система підприємств готельного господарства

Тип	Характеристика
Однозірковий (готель «одна зірка»)	Готелі невеликого або середнього розміру; розташовані поряд із місцями розваг; мають помірну ціну; обслуговування в номерах відсутнє.
Двозірковий (готель «дві зірки»)	Невеликі готелі; розташовані поряд із місцями розваг; мають доступну ціну; вночі доступ сторонніх осіб може бути обмежений; обслуговування в номерах відсутнє.
Тризірковий (готель «три зірки»)	Готелі середнього розміру; розміщені поряд із головними автошляхами чи діловими районами; кімнати добре мебльовані; не завжди наявне обслуговування в номерах.
Чотиризірковий (готель «чотири зірки»)	Великі, офіційні готелі; рівень обслуговування значно вище середнього, номери добре освітлені та мебльовані; у готелі наявний ресторан; обслуговування в номерах доступне більшу частину доби.
П'ятизірковий (готель «п'ять зірок»)	Великі готелі з найкращим рівнем номерів та високим рівнем персонального обслуговування; наявні ресторани; обслуговування номерів доступне цілодобово.

Джерело: складено авторами за даними [7]

Таблиця 2

Міжнародні стандарти обслуговування на підприємствах готельного господарства

Стандарт	Характеристика
Швидкість обслуговування	1. Службовці готелю повинні бути завжди готові запропонувати допомогу гостям. 2. Вимогами відвідувачів треба займатися негайно, не направляючи їх до іншого відділу або до іншої людини. 3. Прохання та скарги вирішуються до того, як гості покинуть готель.
Точність виконання	Гостям необхідно пропонувати точну і повну інформацію, виконувати кожне прохання до остаточного задоволення.
Передбачення побажань гостя	1. Необхідно передбачати потреби відвідувачів та пропонувати їм допомогу перш ніж вони попросять. 2. Службовці повинні бути знайомі з особливими побажаннями гостей, щоб автоматично прискорити їх виконання.
Дружелюбність і ввічливість	1. Із будь-яким відвідувачем, що знаходиться в радіусі 2 м, службовцю треба першим починати розмову. 2. Службовцю завжди, коли можливо, необхідно використовувати титули перед прізвищем гостя (пан, сер, доктор і т. п.). 3. Службовцю необхідно встановлювати хороший зоровий контакт із кожним відвідувачем, завжди посміхатися, якщо гість знаходиться в радіусі 8–10 м.
Уважність	1. Навіть якщо службовець зайнятий, він повинен дати гостю зрозуміти, що його помітили. 2. Необхідно бути гранично уважним.
Стандарти зовнішнього вигляду	1. Форма одягу. 2. Зачіска і гігієна працівників.
Конфіденційність інформації	Службовці дотримуються конфіденційності будь-якої інформації, пов'язаної з гостем, включаючи номери кімнат, терміни проживання, особисту інформацію тощо.
Знання роботи	Будь-якому співробітникові необхідно знати готель, приміщення, робочі години та загальну інформацію.
Терпіння	1. Скарги та коментарі треба вислухувати ввічливо, уважно і передавати керівництву для прийняття відповідних заходів. 2. Ніколи не потрібно сперечатися з гостем і демонструвати оборонну позицію.
Відповідальність	1. Під час підтримки порядку в готелі. 2. У разі скарги гостя службовцю не можна звинувачувати інші відділи або особи. 3. Службовець повинен брати відповідальність за вирішення проблеми на себе.
Чисельність персоналу	Рекомендації з кількістю працівників на 10 готельних номерів: готелі «п'ять зірок» – не менше 20 осіб; готелі «чотири зірки» – не менше 12 осіб; готелі «три зірки» – не менше 8 осіб; готелі «дві зірки» – не менше 6 осіб.

Джерело: складено авторами за даними [6]

4)залучення до готельного сектору перспективних фахівців, підвищення рівня утримання співробітників і пошук шляхів використання нових технологій для розширення можливостей більш інтелектуальної робочої сили;

5)упровадження персоналізованого підходу до обслуговування клієнтів. Необхідно впроваджувати у діяльність готельних мереж аналіз великих даних для розуміння своїх клієнтів, вимірювання та моніторинг мінливих очікувань клієнтів, а також створення автентичного досвіду;

6)діджиталізація готельних послуг. Вона охоплює інвестиції в технології та способи реструк-

туризації організацій для адаптації і зміни корпоративної культури з метою впровадження інновацій, що використовують технології.

Спалах коронавірусу та подальші заходи безпеки мали значний вплив на гостинність протягом 2020 р., і, без сумніву, продовжуються у 2021 р. і продовжуватимуться далі. Деякі реакції на цю надзвичайну ситуацію, спроби залучити меценатів до закладів харчування та розміщення і запевнити відпочиваючих, що насолоджуватися перебуванням у готелях справді безпечно, пришвидшили наявні тенденції індустрії гостинності та спричинили тривалі зміни.

Деякі найбільші зміни, пов`язані зі стандартами безпеки, відбулися в помешканнях, місцях розташування готелів та курортів. Якщо групи людей тривалий час залишаються в одному місці, це створює підвищений ризик для здоров'я. Стандарти прибирання одними з перших змінилися, коли вперше були оголошені новини про COVID-19 [5].

Щоб уникнути поширення хвороб, заклади гостинності збільшили зусилля щодо прибирання, особливо у вестибюлях та місцях загального користування. Хоча санітарна обробка поверхонь завжди була важливою для забезпечення безпеки та задоволення споживачів, пандемія привернула багато уваги до протоколу компанії. Величезна зміна з COVID-19 відбулася у сфері якості повітря. Хоча якість повітря давно є проблемою охорони здоров'я, COVID-19 змусив підприємства дуже серйозно ставитися до своїх систем фільтрації та вентиляції [6].

Іншим рішенням стало розроблення методів резервування доступу до різних зручностей закладу, таких як списки реєстрації, які встановлюють часові обмеження для вільних місць. Гості можуть зарезервувати годинний слот у фітнес-центрі або басейні, щоб забезпечити максимальну кількість гостей менше 50% [7].

Багато закладів просять гостей відмовитися від прибирання номерів, доки перебування не буде завершено. Протягом цього часу заклад може економити воду, уникаючи зайвої білизни, а також утримує персонал від непотрібного перебування у зайнятих приміщеннях, які все ще переповнені мікробами та вірусами. Ця тенденція дає змогу менеджерам готелів зменшити навантаження на працюючий санітарний персонал [4].

Готелі, ресторани та інші заклади гостинності також рухаються до нових варіантів здорової їжі та напоїв – від вегетаріанських та безглютенових страв до органічних продуктів; багато гостей шукають широкий вибір продуктів харчування та напоїв, які відповідають їхньому особистому стилю життя. Хоча це не обов'язково очікується пересічним клієнтом, пропонування особливої їжі та напоїв є ключовим маркетинговим пунктом для закладів гостинності [3].

Тим часом еволюція на суспільному рівні, наслідок частково змінених цінностей після найгострішої фази пандемії та підвищення обізнаності споживачів про заходи безпеки, встановила нові еталони для підприємств гостинності. Обмеження на поїздки в 2020 р. сприяли зростанню кількості відпусток, проведених у рідній країні, а не за кордоном, відпусток удома та одноденних поїздок до місцевих визначних пам`яток. Деякі відпочиваючі також вирішують залишатися ближче додому з екологічних або бюджетних міркувань [5].

Безконтактні технології, додатки стають усе більш важливими в тому, як готельєри управляють послугами, які вони надають своїм клієнтам, і тепер вони можуть контролювати багато аспектів гостьового циклу та досвіду. Тенденція до цифрових та безконтактних послуг набрала нових темпів у 2020 р. Традиційно послуги, спрямовані на клієнтів, отримують переформатування завдяки більш широкому використанню технологічних можливостей, таких як мобільна реєстрація, безконтактні платежі, голосовий контроль та біометрія [6].

Споживачі, які звикли розблоковувати свої смартфони та ноутбуки за допомогою розпізнавання обличчя та відбитків пальців, незабаром очікують такої ж зручності під час доступу до своїх готельних номерів. На жаль, для установ, які бажають їх прийняти, ці оновлення можуть бути дорогими для встановлення та обслуговування [7].

Автоматизація та технології – широка категорія, що говорить про технологічний розвиток, який, як виявляється, скорочує час очікування, делегує роботам важкі завдання та використовує великі дані для оптимізації процесів. Наприклад, чат-боти, що працюють на основі штучного інтелекту, виявилися перевагою в обслуговуванні клієнтів як під час процесу бронювання, так і у відповідь на періодичні запитання щодо захисних заходів, які стосуються COVID-19.

Загалом готельні операції все частіше формуються завдяки використанню систем управління для моніторингу та оптимізації доходів, відносин із клієнтами, майна, каналів збуту та репутації. Мобільні, хмарні та інтегровані системи особливо популярні, не кажучи вже про зростаючу важливість інтегрованого обміну повідомленнями, прогнозної аналітики, профілювання клієнтів та проміжного програмного забезпечення, яке прагне з'єднати будь-які різні системи.

Отже, успіх готельної індустрії в умовах сьогодення залежить від багатьох складників і безпосередньо від того, наскільки успішно планується стратегія відновлення, розвитку та процвітання готельного бізнесу. Пандемія дала поштовх розвитку нових технологій, застосування яких допоможе не лише зменшити поширення вірусних хвороб, а й значно полегшити роботу готельєрам та задовольнити нові потреби споживачів готельних послуг сьогодення.

Висновки. Основні напрями розвитку світової готельної індустрії дуже різнобічні. Одним із

таких є впровадження нових стандартів безпеки, що спричинено пандемією. Також життя в нових умовах призвело до бурхливого розвитку автоматизації та технологій у світовій готельній індустрії. Актуальним залишається напрям до збереження екології, використання екологічно чистих матеріалів. Ще одним напрямом є створення для споживачів готельних послуг унікальних вражень, які користуються значним попитом на противагу стандартним послугам готельних підприємств. Успішність суб'єктів світової готельної індустрії на цьому етапі залежить від швидкої адаптації до нових умов ринку. Шляхи збільшення ефективності функціонування суб'єктів ураховують зміни, що відбулися на ринку. Вони включають стратегії розпізнання постійних клієнтів, використання інтерактивних платформ для навчання персоналу, гнучку політику бронювання, персоналізований мобільний доступ та чітку внутрішню систему зв'язку.

Список використаних джерел:

1. Артемова О.М., Козлова В.А. Основи гостинності та туризму. URL: http://infotour.in.ua/artemova8-2.htm# (дата звернення: 01.12.2021).

2. Гоблик-Маркович Н.М. Напрями формування сучасної маркетингової стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Перспективи розвитку готельно-ресторанної індустрії України: теорія, практика, інновації розвитку :* тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції. Мукачеве : РВВ МДУ, 2018. 113 с.

3. Максимюк С.О. Організаційний механізм економічної безпеки на прикладі підприємств індустрії гостинності. *Матеріали наукової конференції «Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції».* Львів : ЛТЕУ, 2017. С. 428–430.

4. Миронова М.І., Миронов Ю.Б. Показники ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції».* Черкаси : Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2020. С. 517–520.

5. Тараненко І.В. Маркетингові інновації: теоретико-методичні засади та досвід упровадження в країнах ЄС. 2012. № 4. С. 58–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_4_8 (дата звернення: 01.12.2021).

6. Університет Джонсона та Уельсу (JWU). URL: https://online.jwu.edu/blog/ hospitality-trends-watch-2021 (дата звернення: 01.12.2021).

7. «Revfine» платформа знань з індустрії гостинності та туризму. URL: https://www.revfine.com/hospitality-industry (дата звернення: 01.12.2021).

References:

1. Artemova O.M., Kozlova V.A. Osnovi gostinnosti ta turizmu. URL: http://infotour.in.ua/artemova8-2.htm# (accessed 01 December 2021). (in Ukrainian)

2. Goblyk-Markovych N.M. (2018) Napryamy formuvannya suchasnoyi marketyngovoyi strategiyi rozvytku pidpryyemstv gotelno-restorannogo biznesu [Directions of formation of modern marketing strategy of development of the enterprises of hotel and restaurant business]. Mukachevo: RVV MDU, p. 113. (in Ukrainian)

3. Maksimyuk S.O. (2017) Organizacijnij mekhanizm ekonomichnoi bezpeki na prikladi pidpriemstv industrii gostinnosti [Organizational mechanism of economic security on the example of enterprises of the hospitality industry]. Lviv: LTEU, pp. 428–430. (in Ukrainian)

4. Mironova M.I., Mironov Y.B. (2020) Pokazniki efektivnosti diyal'nosti pidpriємstv industriї gostinnosti [Indicators of efficiency of enterprises of the hospitality industry]. Cherkasy: Eastern European University of Economics and Management, pp. 517–520. (in Ukrainian)

5. Taranenko I.V. (2012) Marketingovi innovacii: teoretiko-metodichni zasadi ta dosvid uprovadzhennya v krainah ES [Marketing innovations: theoretical and methodological principles and experience of implementation in EU countries]. No. 4, pp. 58–65. (in Ukrainian)

6. Universitet Dzhonsona ta Uel'su (JWU). URL: https://online.jwu.edu/blog/ hospitality-trends-watch-2021 (accessed 01 December 2021).

7. «Revfine» platforma znan z industrii gostinnosti ta turizmu. URL: https://www.revfine.com/hospitality-industry (accessed 01 December 2021). (in Ukrainian)