

Роман КОРСАК,

orcid.org/0000-0001-9245-252X

доктор історичних наук, професор,
завідувач кафедри туристичної інфраструктури
та готельно-ресторанного господарства
Ужгородського національного університету
(Ужгород, Україна) *korsakr@i.ua*

Марія КАШКА,

orcid.org/0000-0001-7437-6156

кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри туризму
Ужгородського національного університету
(Ужгород, Україна) *m-kashka@ukr.net*

ПРОБЛЕМИ ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Стаття присвячена проблемам покращення стратегічної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні. У сфері гостинності України є безліч проблем, які виділяються куди більш явно, ніж у тій же сфері в інших країнах. В Україні представлені найбільші світові готельні мережі, але зустріти таке поширення вітчизняних готелів за кордоном – неможливо. Причина цього у тому, що готельна індустрія України розвивається повільно, і основну ставку інвестори роблять на будівництво торгових та розважальних комплексів, офісних і житлових центрів. Будівництво готельно-ресторанних комплексів відкладається на потім, оскільки терміни їх окупності довші. У зв'язку з цим навіть у нових готелях у підсумку готельний сервіс може бути нижче від необхідного рівня: не налагоджена система безпеки гостей, не вирішено питання сезонності тощо.

Автори дійшли висновку, що для менеджменту готельно-ресторанного комплексу важливо мати професійний штат, здійснювати його постійну підтримку і стимулювання, щоб запобігти погіршенню якості виконуваних обов'язків, можливість крадіжки та інших незаконних дій. Необхідне бажання готельєрів та рестораторів навчати нових фахівців, постійно слідкувати за тим, як виконуються обов'язки персоналу. Адже у результаті через негативні думки про персонал власники готельно-ресторанного бізнесу втрачуть свої гроші, оскільки навряд чи незадоволені відвідувачі повернуться туди наступного разу. Також для виправлення такої ситуації важливо перевірити наявність ремонту та чистоти у всіх приміщеннях готельно-ресторанного комплексу, а також дотримання всіх норм. Виправити недоліки, на які скаржаться відвідувачі, і залучити останніх можливими бонусами і майбутніми знижками.

Для розв'язання наукових завдань, що стосуються аналізу проблем покращення стратегічної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні застосовано загальнонаукові методи, зокрема: логічний та аналітичний, метод узагальнення, метод систематизації та класифікації, метод дедуції та індукції, метод синтезу й аналізу, метод порівняння тощо.

Ключові слова: готель, ресторан, готельно-ресторанне господарство України, готельєр, ресторатор, індустрія гостинності, сервіс.

Roman KORSACK,

orcid.org/0000-0001-9245-252X

Doctor of Historical Sciences, Professor,
Head of the Department of Tourism Infrastructure and Hotel and Restaurant Industry
of Uzhhorod National University
(Uzhgorod, Ukraine) *korsakr@i.ua*

Maria KASHKA,

orcid.org/0000-0001-7437-6156

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Tourism
of Uzhhorod National University
(Uzhhorod, Ukraine) *m-kashka@ukr.net*

THE PROBLEMS OF IMPROVING STRATEGIC ACTIVITY OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES IN UKRAINE

The article is devoted to the problems of improving the strategic activity of hotel and restaurant business enterprises in Ukraine. In the field of hospitality in Ukraine there are many problems that stand out much more clearly than in the same area in other countries. Ukraine has the world's largest hotel chains, but it is impossible to find such a spread of domestic hotels

abroad. The reason for this is that the hotel industry of Ukraine is developing slowly and the main focus of investors is on the construction of shopping and entertainment complexes, office and residential centers. Hotel and restaurant complexes are postponed for later, as their payback periods are longer. In this regard, even in new hotels, as a result, hotel service may be below the required level, the security system of guests is not established, the issue of seasonality is not resolved – when in season hotels are crowded, and in “off season” stand without profit.

It is important for the management of the hotel and restaurant complex to have a professional staff, to provide its constant support and incentives to prevent blunting of the quality of duties, the possibility of theft and other illegal actions. It is necessary to have the desire of hoteliers and restaurateurs to train new professionals, constantly monitor how responsibilities are performed. As a result, due to negative opinions about the staff, the owners of the hotel and restaurant business will lose their money, as it is unlikely that dissatisfied visitors will return there next time. Also, to correct this situation, it is important to check the availability of repairs and cleanliness in all rooms of the hotel and restaurant complex, as well as compliance with all regulations. Correct problems complained about by guests, and attract the latter with possible bonuses and future discounts as an apology for such events.

To solve scientific problems related to the analysis of the problems of improvement of strategic activity of the enterprises of hotel and restaurant business in Ukraine, general scientific methods were used, in particular: logical and analytical, generalization method, systematization and classification method, deduction and induction method, synthesis and analysis method, comparison method, etc.

Key words: hotel, restaurant, hotel and restaurant economy of Ukraine, hotelier, restaurateur, hospitality industry, service.

Постановка проблеми. Відмітимо, що індустрія готельного-ресторанного бізнесу або гостинності – це одна з найважливіших галузей економіки не тільки в Україні, але і у всьому світі. Це одна з тих галузей економіки, що найбільш швидко і успішно розвивається. Сьогодні можна впевнено стверджувати, що ця сфера є основою туристичного бізнесу, і багато у чому саме від неї залежить, які думки і враження залишаться у туристів з інших країн після відвідування того чи іншого міста України.

У сфері гостинності України є безліч проблем, які виділяються куди більш явно, ніж у тій же сфері в інших країнах, зокрема країнах Європейського Союзу. В Україні представлені практично найбільші світові готельні мережі (“Hilton”, “Marriott”), але зустріти таке поширення наших мереж за кордоном неможливо. Загалом готельна сфера розвивається повільно, і зазначені проблеми готельного бізнесу в Україні зумовлені тим, що основну ставку інвестори роблять на будівництво підприємств, торговельних та розважальних комплексів, офісних і житлових центрів. Будівництво готельно-ресторанних комплексів відкладається на невизначений термін, оскільки терміни отримання від них прибутку можуть зайняти приблизно декілька десятків років. У зв'язку з цим навіть у нових вітчизняних готелях у підсумку готельно-ресторанний сервіс може бути нижчим від необхідного рівня. Є також ряд інших стратегічних проблем: не налагоджена система безпеки гостей, не вирішено питання сезонності та співвідношення «ціна – якість» тощо.

Аналіз дослідження. Відзначимо, що проблеми покращення стратегічної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні недостатньо широко розглянуті у вітчизняній

літературі. Окремі аспекти розвитку вітчизняного готельного господарства розглянуто у статті О. Давидової та І. Писаревського (Давидова, Писаревський, 2008). Сучасний стан розвитку готельного господарства в Україні розглянуто Т. Косієм (Косій, 2018).

Серед праць, які комплексно розглядають різні аспекти розвитку готельно-ресторанного господарства, необхідно виділити ряд вітчизняних посібників, зокрема М. Мальської (Мальська, 2012), Л. Нечаюка (Нечаюк, 2003), Г. Круль (Круль, 2011), Г. Муніна та Х. Роглева (Мунін, Роглев, 2005), П. Пуцентайла (Пуцентайло, 2007) та інших.

Загальні тенденції розвитку світового готельно-ресторанного комплексу розглянуто у працях зарубіжних дослідників (Borsenik, Stutts, 2017; Кабушкин, Бондаренко, 2003).

Мета статті – комплексно дослідити проблеми та перспективи стратегічної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Для реалізації мети нами було визначено такі завдання:

- дослідити теоретичну базу діяльності закладів готельно-ресторанного господарства;
- узагальнити стратегічний досвід діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- визначити основні проблеми діяльності готельно-ресторанних підприємств;
- зробити обґрунтовані висновки щодо проведеної роботи;
- проаналізувати вітчизняні та зарубіжні наукові джерела з цієї проблематики.

Виклад основного матеріалу. У контексті визначених завдань відзначимо основні проблеми, що сьогодні існують у вітчизняній готельно-ресторанній індустрії:

1. Проблема якості і рівня сервісу. Найчастіше відвідувачі скаржаться на брудні номери і негативне ставлення персоналу, а також «радянський» комфорт готельно-ресторанних комплексів. Зокрема, у ГТК «Інтурист», які були популярні у 80-ті роки ХХ ст., роками не проводився капітальний ремонт, що залишає негативні враження про сам готель. Більшість санітарних і пожежних норм сьогодні не відповідають внутрішньо-національним вимогам та стандартам Європейського Союзу (Давидова, Писаревський, 2008: 215–219).

2. Питання кадрів. Великою проблемою є нестача кваліфікованих кадрів серед персоналу готельно-ресторанних комплексів. Особливо гостро це помітно у приватних готелях, де професійні навички співробітників не відповідають потрібній компетенції.

3. Невідповідність показників ціни та якості. Відвідувачі, заплативши гроші за проживання, можуть залишитися незадоволені та будуть вважати, що віддали набагато більше коштів, ніж потрібно. Відповідно, вони вже не повернуться сюди вдруге і не порадять це місце кому-небудь, якщо умови або ціна не зміняться. До того ж багато туристів можуть порівняти якість закордонних готелів, зокрема готельних мереж Європейського Союзу, з якістю українських готельно-ресторанних комплексів. Також спостерігається відсутність бажання готельєрів та рестораторів навчати нових фахівців, постійно слідкувати за тим, як виконуються їхні обов'язки. Адже у результаті через негативне враження клієнтів про персонал власники готельно-ресторанного бізнесу втрачуть свої гроші, оскільки навряд чи незадоволені відвідувачі повернуться туди наступного разу (Семенов, 2016: 68–75).

Вважаємо, що для вирішення зазначених вище проблем стратегічно важливо перевірити наявність ремонту та чистоти у всіх приміщеннях готельно-ресторанного закладу та дотримання всіх норм та стандартів обслуговування. Виправити недоліки, на які скаржаться відвідувачі, і залучити їх можливими бонусами і майбутніми знижками в якості вибачення за подібні управлінські прорахунки.

4. Важливою проблемою є неточності бронювання. Нерідкі випадки, коли кількість проданих номерів перевершує кількість наявних. Через це виникає накладка бронювання, що призводить до неприємних інцидентів, після чого у відвідувачів з'являються негативні враження про сам готельно-ресторанний комплекс.

У контексті зазначеного додамо, що готельно-ресторанні господарства зазнають збитків через

те, що туроператори не завжди викуповують заброньовані номери. Пізня ануляція замовлень не дозволяє повторно виставити готельні номери на повторний продаж. Зазначене є одним із факторів ризику у готельно-ресторанному бізнесі на цей час (Давидова, Писаревський, 2008: 215–219).

Вважаємо, що для вирішення цієї проблеми необхідно стратегічно удосконалювати комп'ютерні системи і, відповідно, саму систему готельно-ресторанного бронювання. Це дозволить уникнути у майбутньому подібних ситуацій. Інакше готельно-ресторанний комплекс втратить основне джерело прибутку.

5. Сьогодні важливою проблемою туристичних міст України є дефіцит земельних ділянок під будівництво великих готельно-ресторанних комплексів. Побудувати новий готельно-ресторанний заклад у центрі міста, зокрема в м. Ужгород (Закарпатська область), неможливо. Земля і нерухомість настільки дорогі у м. Ужгороді, що проживання у номерах такого готелю буде коштувати величезних грошей. Найбільш популярними варіантом розміщення є готелі категорії «три зірки» та «чотири зірки». Але будівництво готелів цього сегмента у самому історичному центрі м. Ужгорода неможливо.

У контексті зазначеної проблеми відмітимо, що якщо відшукати майданчик, то можливі численні судові тяжби та тиск громади міста. Знайти спосіб вирішення цієї проблеми складно. У цьому разі власники готельно-ресторанного бізнесу стикаються з уже масштабною проблемою, вирішення якої потребує значних коштів та ресурсів.

6. Проблема сезонності. З нею найчастіше стикаються готельно-ресторанні комплекси у туристичних містах, де йде активний попит у певні місяці року (Косій, 2009: 152–154).

На нашу думку, вирішення цієї проблеми теж складно, оскільки привернути до себе туристів у «несезонні» місяці важко. Через це готельно-ресторанні комплекси простоюють без відвідувачів більшу частину року, а власник бізнесу, знову ж таки, втрачає свої гроші.

Для вирішення зазначених вище проблем кожен з видів стратегічного управління підприємством готельно-ресторанного господарства повинен не тільки відрізнитися один від одного термінами здійснення його основних функцій, а також деталізацією виконання економічних, фінансових, організаційних і соціальних показників.

Відмітимо, що стратегічне управління є одним з основних складників єдиної системи управління сучасними готельно-ресторанними комплексами, Стратегічна діяльність, що здійснюється за

допомогою прийнятих стратегій економічної, маркетингової, структурно-організаційної та інноваційної спрямованості, не є еволюційним, заснованим на перенесенні тенденцій розвитку з минулого у майбутнє, а виступає як сукупність заходів, що робляться для забезпечення цільової орієнтації на досягнення необхідних результатів, зростання ефективності діяльності готельно-ресторанного підприємства (Borsenik, Stutts, 2017: 143–152).

На наш погляд, правильно обрана стратегія є першим найважливішим результатом і водночас ефективним механізмом стратегічного управління готельно-ресторанним закладом, оскільки вона спрямовує і мобілізує використання науково-технічного, виробничо-технологічного, фінансово-економічного та організаційного потенціалів господарюючого суб'єкта у певних напрямках, які обіцяють досягнення успіху.

На стратегічне управління готельно-ресторанним комплексом впливає ряд факторів, зокрема:

- зміни в економічному середовищі;
- поява нових запитів споживача;
- зростання конкуренції на ринку готельно-ресторанного бізнесу;
- інтернаціоналізація бізнесу;
- поява нових можливостей для здійснення бізнесу;
- розвиток інформаційних мереж, що роблять можливим блискавичне поширення та отримання інформації;
- широка доступність сучасних технологій тощо (Phillips, 2003: 365–373).

Стратегічне управління готельно-ресторанним комплексом має відбиватися на сформованих стратегіях управління різної спрямованості, що представляють можливість об'єкту управління підвищувати свою результативність в умовах нестабільності зовнішнього середовища, створення кардинально нових технологій, а також за наявності значного рівня конкуренції серед діючих об'єктів управління.

У процесі стратегічного управління готельно-ресторанним підприємством формуються стратегії, які повинні бути здійснені з орієнтацією на їх продовження, можливе коригування, реконструкцію деяких стратегічних складників та на зміну їх спрямованості (П'ятницька, Коваленко, 2004: 76–82).

Процес стратегічного управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу повинен спиратися на такі аспекти:

- конкретизацію;
- коригування функціонального призначення і цільової орієнтації господарюючого суб'єкта;

- встановлення поточних, довгострокових і стратегічних цілей діяльності і розвитку об'єкта управління;

- сформовані стратегії різної спрямованості;
- досягнення високої результативності підприємства за умови реалізації комплексу заходів з управління організаційно-економічними змінами готельно-ресторанного підприємства;
- формування адекватної стратегічної орієнтації організаційної структури та здійснення узагальнюючих і функціональних стратегій управління розвитком готельно-ресторанного господарюючого суб'єкта (Borsenik, Stutts, 2017: 211–223).

Вважаємо, що стратегічне планування діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу має охоплювати широкий спектр проблем і давати можливість представити картину майбутнього розвитку процесу надання послуг, перспективних проектів інвестування, кадрового і фінансового складників діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства на індикативній плановій основі.

Механізм стратегічного управління готельно-ресторанного господарства повинен включати у свій склад стратегії та процедури їх коригування у процесі досягнення поставлених орієнтирів результативності функціональних і узагальнюючої стратегій управління розвитком готельно-ресторанним комплексом (Іванова, 2003: 230–242).

Висновки. Таким чином, всі зазначені нами проблеми є досить глобальними, оскільки вони зустрічаються на всій території України. Через це страждає сама сфера гостинності, оскільки більшість наших готельно-ресторанних комплексів не можуть надати необхідний рівень обслуговування, який необхідний для продуктивного просування цієї галузі економіки у перспективному майбутньому. Відповідно, необхідні величезні зусилля, щоб налагодити якісний готельно-ресторанний сервіс і усунути всі недоліки, які можуть виникнути.

Виходячи із вищенаведеного вважаємо, що механізм покращення стратегічної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу повинен включати у себе таке:

- спрямоване впровадження нормативно-правових та адміністративно-розпорядчих актів регіональних і місцевих органів управління;
- кожна з функцій стратегічного управління, яка взаємодіє з усіма іншими елементами аналізованого механізму, повинна мати свої стратегічні орієнтації, зокрема: економічну, марке-

тингову, соціальну, структурно-організаційну, фінансову, інноваційну тощо;

– результативність стратегії управління розвитком підприємства готельно-ресторанного бізнесу може бути реальною за умови не тільки створення і реалізації програм підвищення кваліфікації працівників готельно-ресторанного

комплексу, а також програм охорони здоров'я персоналу, навколишнього середовища тощо;

– приведення у відповідність реалізованих стратегій управління до вимог соціального зростання і підвищення якості комплексу готельно-ресторанних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Давидова О.Ю., Писаревський І.М. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. *Збірник наукових праць ХДУХТ «Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг»*. 2008. Випуск 2(8), частина 2. С. 215–219.
2. Іванова Л.О. Оцінка маркетингових можливостей підприємств готельного господарства в окремих регіонах України. *Щорічн. наук. праць, вип. ХІV*. Львів: НАН України ІРД, 2003. С. 230–242.
3. Кабушкин Н.И., Бондаренко Т.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Минск : Новое знание, 2003. 368 с.
4. Косій Т.М. Сучасний стан розвитку готельного господарства України. *Індустрія гостинності в країнах Європи: Матеріали ІІІ міжнародної науково-практичної конференції*. (Сімферополь, 4–6 грудня 2009 р.). Сімферополь : ВіТроПринт, 2009. С. 152–154.
5. Круль Г.Я. Основи готельної справи : навчальний посібник. М-во освіти і науки України, Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 367 с.
6. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 470 с.
7. Мунін Г.Б., Роглев Х.И. Управление современным готельным комплексом: Навч. посіб. Київ : Ліра – К, 2005. 520 с.
8. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес. Менеджмент: навч. посіб. Телеш. Київ: Центрнавч. л-ри, 2003. 348 с.
9. Пуцентайло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навчальний посібник. Київ : Центр навч л-ри, 2007. 344 с.
10. П'ятницька Н.О., Коваленко А.М. Теоретичні та практичні аспекти конкуренції у ресторанному бізнесі. *Ресторанне господарство та туристична індустрія у ринкових умовах*. КНТЕУ, 2004. С. 76–82.
11. Семенов В.Ф. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. Вип. 2(1). С. 68–75.
12. Borsenik F.D., StuttsA. T. The Management of Maintenance and Engineering Systems in the Hospitality Industry. John Wiley & Sons, Inc., 2017. 680 p.
13. Phillips P.A. Customer-Oriented Hotel Aesthetics: A Shareholder Value Perspective. *Journal of Retail & Leisure Property*. 2003. Vol.3. №4. pp. 365–373.

REFERENCES

1. Davy'dova O.Yu., Py'sarevs'ky'j I.M. Suchasny'j stan ta perspekty'vy' rozvy'tku gotel'nogo biznesu v Ukraini. [Current state and prospects of hotel business development in Ukraine]. Collection of scientific works of KhDUHT "Economic strategy and prospects of development of trade and ambassador". 2008. Issue 2 (8), part 2. pp. 215–219. [in Ukrainian].
2. Ivanova L.O. Ocinka markety'ngovy'x mozhly'vostej pidpry'yemstv gotel'nogo gospodarstva v okremy'x regionax Ukrainy'. [Assessment of marketing opportunities of hotel enterprises in some regions of Ukraine]. Annually Science. works, issue. XIV. Lviv: NAS of Ukraine IRD, 2003. P. 230–242. [in Ukrainian].
3. Kabushky'n N.Y'., Bondarenko T.A. Menedzhment gosty'ny'cz y' restoranov. [Management of hotels and restaurants]. Minsk : Novoe Znanie, 2003. 368 p. [in Russian].
4. Kosij T.M. Suchasny'j stan rozvy'tku gotel'nogo gospodarstva Ukrainy'. [The current state of development of the hotel industry of Ukraine]. Hospitality industry in European countries: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference. (Simferopol, December 4–6, 2009). Simferopol : ViTroPrint, 2009. pp. 152–154. [in Ukrainian].
5. Krul' G. Ya. Osnovy' gotel'noyi spravy' : navchal'ny'j posibny'k. [Fundamentals of hotel business: a textbook]. City of Education and Science of Ukraine, Chernivtsi National University Univ. Yuri Fedkovych. Kyiv: Center for Educational Literature, 2011. 367 p. [in Ukrainian].
6. Mal's'ka M.P. Gotel'ny'j biznes: teoriya ta prakty'ka. [Hotel business: theory and practice]. Kyiv : Center for Educational Literature, 2012. 470 p. [in Ukrainian].
7. Munin G.B., Roglyev X.J. Upravlinnya suchasny'm gotel'ny'm kompleksom: Navch. posib. [Management of a modern hotel complex]. Kyiv : Lira – K, 2005. 520 p. [in Ukrainian].
8. Nechayuk L.I. Gotel'no-restoranny'j biznes. Menedzhment: navch.posib. [Hotel and restaurant business. Management: textbook]. Kyiv : Centrestudy, 2003. 348 p. [in Ukrainian].
9. Pucentajlo P.R. Ekonomika i organizaciya turysty'chno-gotel'nogo pidpry'yemny'cz'tva: navchal'ny'j posibny'k. [Economics and organization of tourism and hotel business: a textbook]. Kyiv : Tsentrvach l-ry, 2007. 344 p. [in Ukrainian].
10. P'yatny'cz'ka N.O., Kovalenko A.M. Teorety'chni ta prakty'chni aspekty' konkurenciyi u restorannomu biznesi. [Theoretical and practical aspects of competition in the restaurant business]. Restaurant industry and tourism industry in market conditions. KNTEU, 2004. S. 76–82. [in Ukrainian].
11. Semenov V.F. Franchajzy'ng yak metod organizaciyi i rozvy'tku gotel'nogo biznesu. [Franchising as a method of organization and development of hotel business]. Bulletin of socio-economic research. 2016. Vip. 2 (1), pp. 68–75. [in Ukrainian].
12. Borsenik F.D., StuttsA. T. The Management of Maintenance and Engineering Systems in the Hospitality Industry. [The Management of Maintenance and Engineering Systems in the Hospitality Industry]. John Wiley & Sons, Inc., 2017. 680 p. [in English].
13. Phillips P.A. Customer-Oriented Hotel Aesthetics. [Customer-Oriented Hotel Aesthetics]. *Journal of Retail & Leisure Property*. 2003. Vol.3. #4. pp. 365–373. [in English].