

УДК 338.48:640

В. С. Пеньковський,
к. е. н., викладач кафедри професійної освіти,
Університет Григорія Сковороди у Переяславі, м. Переяслав
ORCID ID: 0000-0002-3835-0650

DOI: 10.32702/2306-6792.2022.4.64

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННИХ І ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА МЕРЕЖ

V. Penkovskyi,
PhD in Economics, Lecturer of the Department of Professional Education,
Hryhoriy Skovoroda University in Pereiaslav, Pereiaslav

DIRECTIONS OF DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF OPERATIONAL MANAGEMENT OF HOTEL-RESTAURANT AND TOURIST ENTERPRISES AND NETWORKS

У статті здійснено детальне вивчення та оцінка умов функціонування підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу на сучасному етапі їх розвитку. Це дозволило визначити, що конкурентні переваги на ринку їх послуг мають великі інтеграційні об'єднання у формі готельних і готельно-ресторанних груп, альянсів, мереж. Ефект масштабу та стандартів послуг, єдина маркетингова політика дозволяють суттєво зменшувати операційні витрати та нарощувати прибутки навіть в ринковому середовищі з обмеженим попитом або його значною нестабільністю та спадом протягом двох останніх років. Отже, розвиток готельних мереж повинен супроводжуватись здійсненням ефективного операційного менеджменту. Вказаний висновок підтверджує аналіз функціонування національної готельної мережі Reikartz Hotel Group. Тому у статті поставлена мета — обґрунтувати основні напрями його розвитку та удосконалення. Напрями розвитку стосуються, насамперед, диверсифікації діяльності; розробки та розвитку брендів; розробки та забезпечення високих стандартів послуг із збереженням відносно помірних цін через створення власних підрозділів їх джерел, навчання персоналу; надання підвищених гарантій безпеки для відвідувачів і працівників. Удосконалення операційного менеджменту має ґрунтуватися на подальшому впровадженні цифрових технологій і операційних програм; розробці й дотриманні стандартів операційної діяльності; нових методів та інструментів, стратегій.

The article deals with a detailed study and assessment of the conditions of operation of hotel and restaurant and tourism businesses at the present stage of their development. This allowed us to determine that the competitive advantages in the market of their services have large integration associations in the form of hotel and hotel-restaurant groups, alliances, networks. The effect of scale and standards of services, a single marketing policy can significantly reduce operating costs and increase profits, even in a market environment with limited demand or its significant instability and decline over the past two years. Therefore, the development of hotel chains must be accompanied by the implementation of effective operational management. This conclusion is confirmed by the analysis of the functioning of the national hotel chain Reikartz Hotel Group. Therefore, the aim of the article is to substantiate the main directions of its development and improvement. Directions of development concern, first of all, diversification of activity; brand development and development; developing and ensuring high standards of services while maintaining relatively reasonable prices through the creation of their own units of their sources, staff training; providing increased security guarantees for visitors and employees. Improving operational management should be based on the further implementation of digital technologies and operational programs; development and compliance with operating standards; new methods and tools, strategists. The modern development of hotel and restaurant and tourist enterprises and networks is characterized by significant restrictions on the number of visitors, and therefore forced by reduced demand and increased safety requirements. To this should be added the traditionally high competition in this market of services. A comprehensive study of these and other conditions revealed that competitive advantages are not just companies with high quality services, but hotel chains with recognizable and widespread brands and high standards of quality of work and operations, its innovative areas and guaranteed efficiency. In addition, operational management provides increased security measures, and hence increased demand for services.

Ключові слова: готельно-ресторанні й туристичні підприємства, мережі, операційний менеджмент, стандарти, послуги, якість, бренди.

Key words: hotel and restaurant and tourist enterprises, networks, operational management, standards, services, quality, brands.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Надзвичайні події, спричинені пандемією COVID-19, значним чином вплинули на умови життєдіяльності людей як в Україні, так і в світовому

вимірі. Вони змінили інструменти, пріоритети, механізми функціонування не тільки підприємств, але й цілих галузей та видів життєдіяльності. Особливо це стосується тих із них, діяльність яких пов'я-

зана з переїздами працівників і споживачів, наданням послуг проживання, харчування, відпочинку та розваг масовим споживачам. Насамперед, мова йде про підприємства готельно-ресторанного й туристичного бізнесу.

Саме вони згідно нових санітарно-епідеміологічних вимог вимушені були припинити або скоротити свою діяльність. Через це економічна активність у галузі скоротилася, за різними оцінками, на 30,0—50,0% і більше, як і зайнятість, виручка, прибутки та інші фінансово-економічні показники. Наразі, вказана ситуація визначальним чином впливає на конкурентоспроможність цих підприємств та ставить підвищені вимоги до ефективності їх менеджменту, в особливості, операційного. До цього слід додати й надзвичайно високі темпи впровадження інновацій, як інформаційних та цифрових, так і продуктових, рекламних та маркетингових. Тому всебічне вивчення та розробка нових напрямів операційного менеджменту, направлених на вирішення нових викликів і проблем дійсності, є актуальним, своєчасним, теретично і практично значимим завданням.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Слід зазначити, що операційний менеджмент, як і інші види менеджменту та управління загалом, є предметом наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних науковців протягом тривалого періоду. Розробки та результати з них представлені у працях І. Калінько, І. Косач, А. Осокіної, М. Портера, Г. Старченко. На рівні готельно-ресторанних і туристичних підприємств його досліджували М. Ігнатенко, А. Мармоль, Т. Пінчук, І. Романюк, Т. Шелеметьєва. Проте операційний менеджмент на рівні готельних і туристичних мереж, груп і альянсів є недостатньо розроблений та вимагає поглиблених досліджень і нових пропозицій щодо подальшого розвитку і підвищення ефективності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення нових напрямів розвитку операційного менеджменту готельно-ресторанних і туристичних підприємств та мереж на засадах моніторингу, врахування, оцінки і діагностики нових чинників, складників і пріоритетів їх функціонування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Операційний менеджмент визначається як діяльність по управлінню процесом придбання матеріалів і перетворення їх у продукт і постачання цього продукту покупцеві. Також це всі види діяльності, пов'язані з перетвореннями матеріалів, інформації та покупців [1, с. 75]. Загалом же категорія "менеджмент" має безліч визначень. Він розуміється як наука про управління людськими відносинами; як раціональний спосіб управління діловими організаціями; це функція з керівницт-

ва людьми; це управління бізнесом; це сукупність принципів, методів, форму правління виробництвом з метою підвищення його ефективності. Наразі, поняття менеджмент є аналогом українського терміну управління, але останній значно ширший за змістом, функціями, застосуванням.

У процесі управління підприємствами готельно-ресторанної справи і туризму операційний менеджмент взаємодіє разом з іншими його видами — фінансовим, інноваційним, інформаційним, кадровим, проєктним, антикризовим, стратегічним. При цьому основними функціями менеджменту залишаються організація, мотивація, планування, контроль. У будь-яком уразі, керування менеджером людьми передбачає дотримання певних принципів. На нашу думку, у сфері готельно-ресторанних і туристичних підприємств та мереж основоположне значення мають: підтримка в підлеглих почуття самоповаги; увага проблемам, а не особистостям; використання методів підкріплення позитивних реакцій на бажані дії чи негативних — на небажані. На зміну поведінки людей потрібно реагувати відразу, тому що відкладена реакція викликає зайву плутанину; формулювання ясних вимог, підтримка постійного контакту та зворотного зв'язку з людьми [2, с. 75].

Саме вказані принципи мають бути неухильно дотримані в будь-яких умовах здійснення операційного менеджменту, але в період обмежень через пандемію COVID-19 — особливо. Це викликано тим, що в цей час необхідно дотримуватись певних обмежень розміщення клієнтів та надання інших послуг; слідувати вимогам вакцинації, тестування, соціальної дистанції, ізоляції або карантину за потреби. Обмеження та заборони на повне завантаження готелів і ресторанів, туристичних підприємств природно викликають зменшення їх виручки і доходів, скорочення персоналу, навіть за умови державної підтримки.

Тому, крім вказаних принципів, операційний менеджмент передбачає застосування креативних управлінських рішень та інших організаційно-економічних заходів, направлених на збереження конкурентних переваг та ринкових позицій і навіть їх зростання. Його складники мають враховувати нові соціально-економічні та санітарно-епідеміологічні реалії, показники й тенденції розвитку відповідних ринків, вимоги й відповідності безпеки, стандарти надання послуг. Саме вони значною мірою коригують всі бізнесові процеси, які складають зміст діяльності готельно-ресторанних і туристичних підприємств та мереж.

Як показують наші спостереження, монографічні та статистико-аналітичні дані, найбільшу конкурентоспроможність показали малі сімейні підприємства та міні-готелі [3, с. 111]. Вони зорієнтовані, переважно, на власні матеріальні, фінансові, трудові ресурси, природну родинну гостинність, отже, не мають таких втрат, як великі та середні підприємства через простой. Зберегли свої конкурентні позиції й великі готельні та туристичні

мережі за рахунок ефекту масштабу; можливостей маневрування ресурсами; відомого іміджу й високої репутації та великих ринкових ніш або сегментів ринку, зайнятих у минулому і постійно підтримуваних протягом всього часу функціонування і розвитку. Прикладом такої мережі в Україні є національна мережа Reikartz Hotel Group. Її операційний менеджмент розвивається на науково обґрунтованих засадах, креативних розробках та інноваціях, дотриманні підвищених заходів безпеки, високих стандартів якості пропонованих послуг й інших продуктів мережі.

Історія розвитку компанії в Україні почалася у 2003 р., коли група бельгійських архітекторів, яку очолював Франсуа Рейкарц, придбала особняк у центрі м. Львів з метою створення готельної мережі європейського типу для середнього класу. Тому історія розвитку вже національної мережі почалася у 2008 р. із відкриттям першого готелю Reikartz Карпати. Як зазначив операційний директор мережі А.М. Дема, було зрозуміло, що в країні функціонує багато готелів, ресторанів, туристичних підприємств, але не всі вони надають якісні послуги за отримані від клієнтів кошти та заявлену їх вартість. Це й спонукало власників зосередитись на розвитку сучасного операційного менеджменту, який би їх забезпечив. Тому вони почали розуміти свої підприємства як систему, а послуги та елементи операційного менеджменту — як уніфіковані високі стандарти. По-суті, це перетворило мережу Reikartz на платформу із зрозумілими правилами діяльності, до якої можуть приєднатися нові учасники, які розділяють їх.

Було сформульовану й стратегічну місію підприємств — учасників мережі: "Створити в Україні нову культуру споживання й надання готельних послуг". Тому важливим складником операційного менеджменту став моніторинг ринку з метою вивчення запитів споживачів, здобуття їх лояльності через високий сервіс та гостинність за помірну ціну. З цією метою у мережі було створено власне меблеве виробництво; швейний цех для пошиття постільної білизни, текстильних виробів у частині дизайну номерів готелів та залів ресторанів і кафе, махрових виробів (рушників, халатів, одноразових капців).

Так забезпечується й висока якість та стандарти послуг, і скорочуються транзакційні витрати, попереджуються можливі моральні й матеріальні збитки через не добросовісних поставників. З таким же рівнем відповідальності компанія відноситься, здавалося б, до рядового питання — якості кави і чаю. Щоб бути впевненим у ній та скоротити транзакційні витрати, було укладено угоди на прямі поставки ексклюзивного чаю з Шрі-Ланки та кави від відомого виробника з Швеції під однойменними брендами мережі.

Наразі, на 2021 р. готельна мережа Reikartz Hotel Group охоплює 40 готелів під 5 брендами: Reikartz Collection Hotel; Reikartz Hotels & Resorts; Razitel; Optima Hotel; Vita Park. Це і бізнес-готелі, і готелі у містах-курортах або туристичних дестинаціях, зо-

рієнтовані на курортні послуги. Так, перший бренд — Reikartz Collektion Hotel — об'єднує готелі рівня 4*+. Вони розташовані у центрі великих міст та у престижних локаціях відомих курортах країни. Це особливі готелі з підвищеним рівнем комфорту та строгими європейськими стандартами послуг. Вони забезпечують індивідуальний підхід до кожного гостя, використання вишуканих натуральних матеріалів в оздобленні. Також це прекрасна шведська лінія у ресторанах, увага до дрібниць.

Другий бренд — Reikartz Hotels & Resorts — об'єднує готелі категорії 3*+ і 4*, також розташованих у великих містах та на курортах. Готелі бренду забезпечують європейські стандарти обслуговування й тепле ставлення до гостей, але класність, як і ціни, тут є меншими. Третій бренд називається Razitel. Він охоплює 3-зіркові економ-готелі для бізнес-аудиторії. Найкраще характеризує його слоган — "Я плачу лише за те, що мені дійсно потрібне". Готелі бренду Optima Hotel забезпечують для клієнтів оптимальне співвідношення у системі "ціна — якість послуг". Нарешті, останній бренд мережі Vita Park охоплює сукупність велнес — курортів у найбільш мальовничих та екологічно чистих куточках України для відпочивальників і туристів.

Також у складі мережі розроблено та представлено 11 ресторанних брендів, під якими працюють 19 концептуальних закладів та 22 готельних. Загалом, на 2020 р. готелями мережі скористалося понад 5,0 млн відвідувачів, проведено понад 200,0 тис. заходів та отримано майже 3,0 млн відгуків. Крім них, у системі Reikartz Hotel Group функціонують підрозділи з туризму та надання конференц-послуг (організація бізнес-заходів, дозвілля, харчування, кайтерінгу, надання обладнання, персонального конференц-сервісу). Отже, операційний та стратегічний менеджмент демонструє як один з провідних напрямів розвитку вертикальну й горизонтальну диверсифікацію діяльності.

Наразі, менеджмент у складі управляючої компанії зосереджений на наступних напрямках роботи з відповідними підрозділами: просування й дотримання стандартів бренду та дотримання корпоративної культури; розробка й впровадження стандартів обслуговування й операційного менеджменту; управління готелями з допомогою операційної програми Servio HMS. Також це центральний відділ продажів і маркетингу; будівельний підрозділ, служба архітектури і дизайну; централізована система закупівель; єдина система адаптації, навчання, розвитку персоналу; фінанси і бухгалтерія; безпека; контрольно-ревізійне управління.

Вказана модель операційного менеджменту показала свою ефективність. Про це свідчить значний розвиток мережі (поширення готелів, ресторанів і їх брендів) протягом нетривалого періоду; експансія на ринки інших країн (Німеччина, Казахстан); висока якість послуг при досить помірних цінах; значна кількість відвідувачів та наявність постійних клієнтів, у т. ч. й корпоративних.

ВИСНОВКИ

Сучасний розвиток готельно-ресторанних і туристичних підприємств та мереж характеризується значними обмеженнями за кількістю відвідувачів, отже, й вимушено згорнутим попитом та підвищеними вимогами з дотримання безпеки. До цього слід додати й традиційно високу конкуренцію на цьому ринку послуг. Всебічне вивчення названих та інших умов дозволило з'ясувати, що конкурентні переваги мають не просто підприємства з високою якістю послуг, але готельні мережі з впізнаваними та поширеними брендами й високими стандартами якості роботи та операційної діяльності, її інноваційними напрями та гарантованою ефективністю. До того ж, операційний менеджмент передбачає підвищені заходи безпеки, отже, й підвищений попит відвідувачів на послуги.

Література:

1. Мармунь Л.О., Романюк І.А. Удосконалення структури ринку праці сільських територій шляхом розвитку підприємств сільського зеленого туризму. Економічний вісник університету. Вип. 38. 2018. С. 70—77.
2. Омеляненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс. К: КНЕУ, 2016. 197 с.
3. Шелемет'єва Т.В. SWOT-аналіз як дієвий інструмент процесу управління розвитком туризму в Україні. Інтелект XXI. 2018. № 6. С. 110—113.
4. Романюк І.А. Стратегічне управління розвитком галузі туризму на засадах формування корпоративної культури туристичних підприємств. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 2 (34). С. 24—27.
5. Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. Операційний менеджмент. К.: Кондор, 2015. 230 с.
6. Мармунь Л.О., Пінчук Т.В. Організація та розвиток аграрного туризму в регіоні: монографія. Херсон: Айлант, 2009. 168 с.
7. Ihnatenko M.M., Marmul L.O., Sarapina O.A., Sakun A.Zh., Pylypenko K.A. Models of implementation of enterprises in agricultural green tourism in European countries and assessment of their efficiency. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering. Vol. 8. Issue-12, October 2019. С. 337—340.
8. Гакова М.В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. С. 130—136.
9. Сидоренко І.О. Якість туристичного і курортно-рекреаційного обслуговування в Україні. Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. 2014. № 18. С. 198—205.
10. Ihnatenko M., Antoshkin V., Postol A., Hurbyk Yu., Runcheva N. Features of the Content and Implementation of Innovation and Investment Projects for the Development of Enterprises in the Field of Rural Green Tourism. International Journal of Management (IJM), 11(3), 2020, pp. 304—315.
11. Ihnatenko M., Antoshkin V., Lokutova O., Postol A., Romaniuk I. Ways to develop brands and pr management of tourism enterprises with a focus on national markets. International Journal of Management (IJM). Vol. 11, Issue 5, May 2020, pp. 778—787.

References:

1. Marmul', L.O. and Romaniuk, I.A. (2018), "Improving the structure of the labor market in rural areas through the development of rural green tourism enterprises". Ekonomichnyy visnyk universytetu, vol. 38, pp. 70—77.
2. Omel'yanenko, T.V. and Osokina, A.V. (2016), Operatsiynyy menedzhment [Operations Management]. KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Shelemet'yeva, T.V. (2018), "SWOT-analysis as an effective tool in the process of tourism development management in Ukraine". Intelkt XXI, vol. 6, pp. 110—113.
4. Romaniuk, I.A. (2016), "Strategic management of tourism development on the basis of forming the corporate culture of tourism enterprises". Visnyk Berdyans'koho universytetu menedzhmentu i biznesu, vol. (34), pp. 24—27.
5. Starchenko, H.V. Kalin'ko, I.V. and Kosach, I.A. (2015), Operatsiynyy menedzhment [Operational management]. Kondor, Kyiv, Ukraine.
6. Marmul', L.O. and Pinchuk, T.V. (2009), Orhanizatsiya ta rozvytok ahrarnoho turyzmu v rehioni [Organization and development of agrarian tourism in the region]. Aylant, Kherson, Ukraine.
7. Ihnatenko, M.M. Marmul, L.O. Sarapina, O.A. Sakun, A.Zh. and Pylypenko, K.A. (2019), "Models of implementation of enterprises in agricultural green tourism in European countries and assessment of their efficiency". International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering. Vol. 8. Issue-12, pp. 337—340.
8. Hakova, M.V. (2014), "Conceptual approaches to personnel management of hotel and restaurant enterprises". Naukovyy visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli, pp. 130—136.
9. Sydorenko, I.O. (2014), "Quality of tourist and resort-recreational services in Ukraine". Visnyk Donets'koho instytutu turystychnoho biznesu, vol. 18, pp. 198—205.
10. Ihnatenko, M., Antoshkin, V., Postol, A., Hurbyk, Yu. and Runcheva, N. (2020), "Features of the Content and Implementation of Innovation and Investment Projects for the Development of Enterprises in the Field of Rural Green Tourism". International Journal of Management (IJM), vol. 11 (3), pp. 304—315.
11. Ihnatenko, M. Antoshkin, V. Lokutova, O. Postol, A. and Romaniuk, I. (2020), "Ways to develop brands and pr management of tourism enterprises with a focus on national markets". International Journal of Management (IJM), vol. 11, Issue 5, pp. 778—787.

Стаття надійшла до редакції 05.02.2022 р.