ТЕМА 1

ПІДПРИЄМСТВО ЯК ГОЛОВНИЙ СУБ′ЄКТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1. **Об′єкт, предмет, завдання, джерела інформації вивчення курсу «Економіка готелів і ресторанів».**

**2. Місія та мета діяльності підприємства.**

**3. Сутність організаційної структури управління.**

**4. Види організаційних структур.**

**1. Обєкт, предмет, завдання, джерела інформації вивчення курсу «Економіка готелів і ресторанів»**

Розвинене суспільство має певну сформовану структуру та суспільні відносини. Економічну сферу суспільних відносин називають **економікою**. Нею охоплені всі сторони життя людини, безпосередньо пов’язані із задоволенням її фізіологічних, соціальних і духовних потреб.

Економіка як частина суспільного життя в тому чи іншому вигляді мала місце у ньому завжди, пройшовши шлях трансформації від виключно натурального господарства до сучасних економічних відносин. В класичному розумінні **економіка** – це наука про те, як суспільство використовує певні обмежені ресурси для виробництва та розподілу корисних продуктів.

**Економіка** – це сукупність законів, правил і засобів ведення господарства. Вона є фундаментом, на якому базуються всі компоненти системи життєзабезпечення людей. В цьому значенні економіка є об’єктом вивчення політекономії. Економіку також можна розглядати як господарство окремого регіону, країни в цілому.

«Центр ваги» суспільної економічної діяльності зміщується до основної ланки економіки – підприємства. Саме на його рівні створюється необхідна суспільству продукція, надаються послуги, виконуються певні роботи. Знання економіки підприємства – необхідна умова розуміння суспільних соціально-економічних процесів та вирішення нагальних господарських завдань.

**Економіка підприємства** – це наука про ефективність виробництва, шляхи і методи досягнення підприємством найкращих результатів при найменших затратах.

На підприємстві вирішуються питання раціонального витрачання ресурсів, продуктивного використання техніки, новітніх технологій, працюють над мінімізацією витрат на виробництво і збут продукції, залучаються інвестиційні ресурси, розробляються бізнес-плани, використовуються сучасні прийоми маркетингу, забезпечується ефективне управління. **Предметом вивчення курсу «Економіка готелів і ресторанів»** є методи і способи раціонального поєднання та ефективного використання всіх елементів виробничого процесу на рівні підприємства. При цьому економічні, організаційні й техніко-технологічні питання розглядаються у тісному взаємозв’язку.

**Об’єктом вивчення курсу** є підприємство (готель-ресторан) як первинна ланка економічної системи; при цьому розглядаються господарюючі суб’єкти реального сектору економіки незалежно від виду діяльності, форм власності та розмірів.

В умовах ринку виживають лише ті підприємства, які найбільш грамотно і компетентно врахують його вимоги і пріоритети, створюють і організовують діяльність, яка користується попитом, забезпечують високі доходи своїм працівникам. Це тягне за собою посилення вимог до кваліфікації економічних кадрів, масштабів і глибини їх знань. Підприємство, функціонуючи на ринку, вступає в економічні стосунки з фінансовими установами, бюджетними, фіскальними органами, місцевими органами виконавчої влади, місцевого самоврядування тощо. Працівники цих ринкових суб’єктів повинні бути компетентними у питаннях механізму функціонування підприємств, перебігу їх основних процесів. Крім того, в сучасних умовах, особливо у сфері малого бізнесу, часто постає проблема поєднання «в одній особі» функцій економіста, бухгалтера, фінансиста, маркетолога, менеджера та ін. Тому без вивчення цього курсу неможлива якісна підготовка фахівців-економістів будь-якої економічної служби підприємства, фірми, організації, установи, формування масштабного підприємницького бачення при організації власного бізнесу.

**Сутність гостинності.** Гостинність відноситься до одного з фундаментальних понять людства. Людині як біологічному суті завжди було непросто виживати на планеті. Для того, щоб жити, йому час від часу від часу доводиться залишати будинок, місце свого постійного перебування. Іноді час відсутності людини розтягується на дні, тижні, місяці. Йому потрібна підтримка і допомога «чужих» людей в обмін на гарантію такого ж ставлення до себе, коли вони опиняться на його території. Це і є не що інше, як гостинність.

**Гостинність** – це те, що створює у гостя (клієнта) уявлення про підприємство (готелі, ресторані, кафе, туристському підприємстві і т.д.), надані послуги, доброзичливому ставленні як про одних з кращих у своїй сфері діяльності.

Згідно з тлумачним словником Вебстера, **«індустрія гостинності»** – це сфера підприємництва, що складається з таких видів обслуговування, які спираються на принципи гостинності, що характеризуються щедрістю і дружелюбністю по відношенню до гостей.

Згідно з тлумачним словником Вебстера, **«індустрія гостинності»** – це сфера підприємництва, що складається з таких видів обслуговування, які спираються на принципи гостинності, що характеризуються щедрістю і дружелюбністю по відношенню до гостей. Разом з тим 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 і про що просить. Коли ж клієнтові надається гостинність, то співробітники запитують «гостя» про те, що можна для нього зробити, і саме це і робиться.

Важливо пам'ятати, що клієнт – це найважливіша фігура для туристського підприємства. Клієнт не залежить від нас, але ми залежимо від нього. Клієнт – не перешкода роботі, а її сенс і мету. Підприємство не робить клієнту послугу, обслуговуючи його, а клієнт робить послугу, якщо надає можливість обслужити його.

В очах приймаючої сторони клієнт – це «король», а задоволення його потреб є першочергова мета працівників індустрії гостинності. Іншими словами, клієнт завжди правий.

В очах приймаючої сторони клієнт – це «король», а задоволення його потреб є першочергова мета працівників індустрії гостинності. Іншими словами, клієнт завжди правий.

Ось чому вищою метою ділової активності в сфері гостинності є задоволення потреб клієнта, і тільки потім – збільшення доходів підприємства. Реальні доходи є результатом гарної організації готельного та ресторанного бізнесу, а не самоціллю. Якщо організація справ задовольняє клієнта, він заплатить сповна за надання послуги і в майбутньому не тільки повернеться в той же самий готель або туристське агентство, але і в розмові зі знайомими дасть найсприятливіший відгук про ці підприємства.

Рівень сервісу падає, коли працівник думає тільки те тому, щоб догодити своєму безпосередньому керівнику. Це зазвичай закінчується тим, що підприємство все більше і більше відгороджується від клієнта. Мудро надходить той, хто займається прогнозуванням запитів клієнтів і вживає відповідних заходів для забезпечення їх своєчасного задоволення. Щоб успішно боротися за свого клієнта, підприємство повинно розробляти такий маркетинг-мікс, який робить ринок, на який він хоче вийти, привабливішим для нього, ніж маркетинговий заходи його конкурентів.

**Готельно-ресторанний бізнес** – це система прикладних наук про гостинність, туристичне й готельно-ресторанне обслуговування громадян. Ці науки охоплюють два рівні: галузь і господарський суб'єкт, що функціонує, (готель, підприємство), та також готельне та ресторанне господарство, яке створене та функціонує з метою займається обслуговуванням туристів.

Готельно-ресторанний бізнес як комплекс наук про туризм і готельно-ресторанне обслуговування включає три елементи: організацію; управління; економіку.

До **тенденцій розвитку підприємств готельно-ресторанної індустрії**, що отримали розвиток в останні десятиліття, відносять:

1) поглиблення спеціалізації готельних і ресторанних закладів;

2) утворення міжнародних готельних і ресторанних ланцюгів;

3) розвиток мережі малих підприємств;

4) впровадження в індустрію гостинності комп'ютерних технологій.

Останнім часом поряд із традиційними повносервісними готелями й ресторанами все більше стали з'являтися спеціалізовані підприємства зі скороченим набором пропонованих послуг. Спеціалізація підприємств буває найрізноманітнішою. Готелі можуть орієнтуватися на обслуговування представників певного сегмента туристичного ринку: наприклад, на клієнтів, що присвячують свою відпустку грі в гольф, катанню на лижах, кінним турам, на туристів, що виїжджають на конгреси, виставки, ярмарки і т. п.

Величезну популярність в усьому світі набули ресторани швидкого обслуговування, що спеціалізуються на гамбургерах і смаженій картоплі (McDonald's), піці (Pizza Hut, Domino, Little Ceasar), біфштексах (Sizzler), морепродуктах (Red Lobster), сандвічах (Subway). Особливий інтерес являють ресторани, орієнтовані на певний напрям: Дикий Захід, рок-н-рол, футбол, літаки, залізниця, ностальгія за 50-ми, обідній будинок і т. д. Звичайно вони пропонують обмежену кількість блюд, їх головне завдання полягає в створенні настрою й атмосфери.

Поглиблення спеціалізації підприємств гостинності взаємозалежне з такою найважливішою тенденцією, як утворення міжнародних ланцюгів, що відіграють величезну роль у розробленні й просуванні високих стандартів обслуговування.

Більшість із того, що зараз вважається "стандартом у виробництві", отримало початок в готельних ланцюгах.

Готельний ланцюг припускає об'єднання декількох готельних підприємств у колективний бізнес, здійснюваний під єдиним управлінням, у рамках загальної концепції просування продукту і під єдиною торговою маркою. Готелі в ланцюзі можуть бути об'єднані внаслідок будівництва і купівлі підприємств готельною компанією; договором з відомою готельною компанією-франчайзером завдяки договору франчайзингу; підписанням контракту на управління. У зв'язку з цим у складі ланцюга, крім повноправних членів і більшості випадків, є асоційовані члени, що беруть участь у бізнесі на основі договору франчайзингу. У цих випадках ланцюг не відповідає за втрати по франчайзингових операціях і не має прав на доходи, за винятком належної суми виплат за договором франчайзингу. Значна частина підприємств таких відомих ланцюгів, як Holiday Inn, Radisson Hotels, Ramada, входить до їх складу на умовах договору франчайзингу.

У міру розвитку готельні ланцюги зазнали значних змін, що виражаються в розходженнях розмірів ланцюгів і складності їх структур. Крім того, відбувається змішування форм, типів, методів використання власності та функціонування, що приводить до появи подальших різновидів ланцюгів.

Джерела вивчення будь-якої дисципліни є основою для проведення різного роду аналізу, формулювання висновків та закономірностей, розробки відповідних методик розрахунків тощо.

**Джерелами вивчення курсу «Економіка готелів і ресторанів» є:**

Конституція України, закони України, постанови Верховної Ради України, укази Президента України, постанови, розпорядження і накази Кабінету Міністрів України;

нормативні акти, галузеві інструкції, положення, розпорядження, які регулюють діяльність і розвиток окремих галузей та виробництв;

офіційні статистичні дані, які оприлюднюються в публічних виданнях (інформаційних бюлетенях, довідниках, щорічниках) та відображають стан і динаміку економічного розвитку окремих суб’єктів господарювання, галузей, регіонів, економіки країни в цілому;

матеріали звітності окремих підприємств;

спеціальна наукова література: монографії, підручники, навчальні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів; наукові статті в періодичних виданнях;

Інтернет – ресурси тощо.

**Завдання курсу** полягає в тому, щоб максимально врахувати особливості формування і розвитку підприємств індустрії гостинності, а також визначити всі умови і чинники найбільш ефективного використання їх наявних ресурсів і тих, які будуть залучені в господарський оборот у майбутньому.

**2. Місія та мета діяльності підприємства**

Одним із головних завдань менеджменту є визначення місії і мети для досягнення яких формується, функціонує й розвивається дана організація як цілісна система. Визначення місії та мети – це вихідний момент в діяльності менеджера, особливо в умовах ринкової економіки.

При визначенні місії підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні враховуватись інтереси:

* власників підприємства, які створюють і розвивають його з метою одержання прибутку для вирішення власних життєвих проблем;
* працівників підприємства, які своєю працею, безпосередньо забезпечують діяльність підприємства та отримують за свою працю матеріальну компенсацію для задоволення своїх життєвих потреб;
* споживачів послуг, які віддають підприємству свої, ресурси (гроші) в обмін на отриманні послуги;
* ділових партнерів підприємства, які перебувають з ним у ділових відносинах, надають підприємству послуги, отримуючи аналогічні послуги з боку підприємства;
* місцевих організацій, які перебувають з підприємством у взаємодії, що стосується формування соціального та екологічного зовнішнього середовища функціонування підприємства;
* суспільства в цілому, представлене державними структурами, що взаємодіють з підприємством в політичній правовій, економічній і інших сферах макрооточення й отримують від підприємства частину створеного ним прибутку для забезпечення суспільного розвитку.

Місія підприємства повинна відображати інтереси всіх зазначених суб’єктів. Місія підприємств індустрії гостинності формується таким чином, щоб в ній обов’язково відображалися, насамперед, інтереси власників, працівників і споживачів послуг, тому що їх вплив на місію є найстійкішим. Чітко сформульована місія визначає так званий образ підприємства, суть його існування та кардинальні відмінності щодо інших підприємств. Поняття «місія підприємства» враховує:

* цільові орієнтири, які окреслюють коло завдань, на вирішення яких спрямована діяльність підприємства у перспективі його розвитку;
* сферу діяльності, яка визначає вид послуг, пропонованих підприємством споживачам, та ринок реалізації зазначених послуг;
* філософську концепцію підприємства, що визначає пріоритети, цінності та принципи, згідно з якими підприємство здійснює свою діяльність;
* шляхи й способи діяльності підприємства, що передбачають зростання його конкурентних переваг.

Формулювання місії справляє вирішальний вплив на стратегію й тактику підприємства, а також забезпечує підтримку діяльності підприємства з боку суспільства.

Місія формуються вищим керівництвом, на яке покладається повна відповідальність за її впровадження в життя. Місія є основою для визначення мети діяльності підприємства в цілому та кожного з його підрозділів.

Мета підприємства – це конкретизація його місії у оптимальній формі з точки зору управління процесом реалізації місії.

Як правило, підприємства готельно-ресторанного бізнесу ставлять і реалізують не одну а кілька цілей, важливих для його функціонування та розвитку. Поряд із стратегічними цілями їм доводиться вирішувати значну кількість поточних і оперативних завдань.

Крім економічних, перед підприємствами стоять соціальні, організаційні, наукові й технічні завдання.

Обсяг і різноманітність цілей і завдань менеджменту є настільки широким, що без комплексного, системного підходу до визначення їх складу не може обійтись жодне підприємство, незалежно від його розмірів, спеціалізації, типу, зірковості й форми власності.

Як правило, підприємства готельно-ресторанної сфери на сучасному етапі розвитку ринкових відносин ставлять наступні цілі:

* стабілізація фінансового стану підприємства шляхом здійснення маркетингових заходів;
* підвищення конкурентоспроможності пропонованих послуг на ринку в’їзного та внутрішнього туризму;
* наукове дослідження ринку збуту послуг для визначення стратегії підприємства щодо збереження та розширення його діяльності;
* прогнозування щодо поточних і перспективних потреб споживачів послуг для визначення основних напрямів діяльності;
* комплексний маркетинговий вплив на споживачів послуг на всіх етапах обслуговування;
* створення й підтримка іміджу підприємства;
* цілеспрямованість інформаційно-рекламних заходів;
* забезпечення умов для розвитку творчого потенціалу працівників, підвищення рівня їх матеріального забезпечення й зацікавленості у збереженні своєї посади.

В реальних умовах цілі повинні бути конкретними й досить зваженими на основі відповідних показників, а також диференційованими за часовим фактором:

– довготермінові – реалізовані впродовж трьох-п’яти років;

– короткотермінові – в межах одного року;

– середньотермінові – реалізовані впродовж одного-трьох років.

Завдання середньострокових цілей:

– стабілізація доходів підприємства;

– завоювання довіри споживачів послуг;

– забезпечення потреб й добробуту співробітників;

– засвідчення соціальної відповідальності підприємства.

Кожне підприємство готельно-ресторанного бізнесу має певну кількість структурних підрозділів різної величини і відповідну кількість управління, що впливає на ієрархію цілей: цілей вищого і цілей нижчого рівня.

Особливості ієрархічної побудови цілей:

* цілі більш високого рівня завжди мають більш широкий характер і більш довготривалий часовий інтервал досягнення;
* цілі нижчого рівня виступають засобами для досягнення цілей більш вищого рівня;

Ієрархія цілей відіграє важливу роль, тому що визначає структуру підприємства й забезпечує орієнтацію діяльності всіх підрозділів на досягнення цілей вищого рівня.

Вимоги до формування цілей:

* досяжність – цілі не повинні бути досить легкими для досягнення та нереальними щодо можливостей виконавців;
* гнучкість, що надає можливість для їх коригування щодо змін як у внутрішньому так і у зовнішньому середовищі;
* конкретність – мати певну визначеність і специфічність, цілі повинні чітко фіксувати передбачувані результати діяльності, терміни їх досягнення. Чим конкретнішою є ціль, тим легше визначити стратегію її досягнення;
* вимірюваність – цілі повинні бути сформульованими таким чином, щоб їх можна було кількісно виміряти;
* сумісність, передбачає, що довготермінові цілі відповідають місії підприємства, а короткотермінові довготерміновим цілям;
* прийнятність для основних суб’єктів, які визначають діяльність підприємства.

При формулюванні цілей досить важливо враховувати побажання й потреби працівників. Слід ставити такі цілі, які б забезпечували одержання максимально можливих прибутків протягом довготермінового періоду.

**3. Сутність організаційної структури управління**

Виконання визначеної місії і поставлених цілей на підприємствах індустрії гостинності досягається завдяки розподілу праці серед різних служб, що сприяє концентрації зусиль персоналу на певних стратегічних та тактичних направленнях. Ефективність цього процесу досягається за допомогою побудови організаційної структури. Організаційна структура є відображенням повноважень і обов’язків, покладених на кожну службу і кожного працівника.

**Організаційна структура управління** – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію, підпорядкованість її елементів, які виконують функції управління, вирішують управлінські завдання, що забезпечує досягнення цілей підприємств готельної індустрії.

Організаційна структура потрібна для ефективного виконання основних функцій працівників, визначення їх підпорядкованості. При обранні організаційної структури завдання менеджерів полягає у тому, щоб обрана структура найкраще відповідала цілям і задачам підприємства, а також внутрішнім і зовнішнім факторам впливу.

Ефективність виробництва і надання послуг спроможні забезпечити лише ті підприємства індустрії гостинності, організаційні структури управління яких побудовані за новітніми технологіями, що забезпечує стабільність функціонування системи управління.

Організаційна структура підприємства готельно-ресторанного бізесу будується за такими принципами:

* поділ праці, визначення функціональних обов’язків окремих працівників та груп;
* визначення сфери контролю керівників та підпорядкованості підрозділів;
* координація всіх функцій управлінської діяльності на всіх ланках виробництва і надання послуг.

Етапи створення організаційної структури:

Перший етап: визначити робочі місця під конкретні функції (вертикальна структура).

Другий етап: згрупувати робочі місця у відділи та структурні підрозділи (структурна ієрархія).

Третій етап: скоординувати функціональну діяльність горизонтальна структура).

Сукупність і взаємопов’язаність управлінських підрозділів визначає організаційну структуру сучасних підприємств індустрії гостинності.

**4. Види організаційних структур**

Існують два основних **типи організаційних структур управління**: **лінійна** та **функціональна**. Усі інші існуючі структури є результатом модифікації лінійної та функціональної структури.

**Лінійна структура** управління базується на лінійних зв’язках, які виникають там, де одного начальника підпорядковано іншому, коли всі розпорядження виходять від вищої ланки управління (всі виробничі і управлінські функції зосереджені в руках одного керівника).

Лінійна структура найбільш підходить невеликим підприємствам індустрії гостинності з простою технологією.

**Переваги:** розпорядження керівників легко досягають безпосередніх виконавців, що сприяє чіткості взаємовідносин, несуперечливості команд, оперативності реалізації управлінських рішень.

**Недоліки:** пов’язані з тим, що на кожного працівника підрозділу покладається значна кількість функціональних обов’язків. Перевантаження інформацією керівників не дає змоги оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

**Функціональна організаційна структура управління** характеризує взаємодію керівників, які спеціалізуються на виконанні певних функцій на різних рівнях управління, необхідних для прийняття рішень у системі лінійного управління. Так, функціональна структура передбачає розмежування функцій управління з організації прийому і розміщення гостей, управління персоналом, фінансами та іншими структурними підрозділами. У кожному підрозділі призначається свій керівник, що відповідає за виконання певної функції. Замість універсальних менеджерів, які повинні виконувати всі функції управління, з’являється штат фахівців компетентних у своїй сфері діяльності. Така функціональна спеціалізація підвищує ефективність роботи підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

**Переваги**, більша компетентність функціональних керівників за рахунок їх спеціалізації, що збільшує чутливість до змін у зовнішньому середовищі.

**Недоліки:** підлеглість безпосередніх виконавців кільком функціональним керівникам може породжувати неузгодженість рішень і суперечність інтересів.

Спроба подолати недоліки лінійної і функціональної структур сприяла виникненню комбінованих структур управління.

**Лінійно-функціональна організаційна структура управління** передбачає організацію управління за лінійною схемою, а функціональні відділи лише допомагають лінійним керівникам вирішувати певні виробничі завдання і приймати відповідні управлінські рішення. При цьому лінійні керівники не підпорядковані керівникам функціональних відділів.

**Переваги:** швидка реалізація управлінських рішень, спеціалізація і підвищення ефективності функціональних служб.

**Недоліки:** уповільнює термін підготовки і прийняття управлінських рішень, не забезпечує злагодженості в роботі функціональних підрозділів.

**Лінійно-штабна структура управління.** Суть відповідної організаційної структури в тому, що поряд з лінійною організацією прямої підпорядкованості, створенні спеціальні функціональні служби (штаби), що допомагають лінійним керівникам вирішувати певні виробничі завдання і формувати відповідні управлінські рішення. Функціональні штаби підпорядковані вищому керівництву. Лінійно-штабні структури в індустрії гостинності можуть створюватися в екстремальних (форс мажорних) ситуаціях.

**Переваги:** лінійні керівники можуть сконцентрувати увагу на поточному лінійному керівництві.

**Недоліки:** зростання управлінських витрат.

Ускладнення виробничих процесів викликало зміни в організаційних структурах і появу їх нових типів: дивізіональні, матричні, програмно-цільові, але вони ще не знайшли поширення в управлінні готельно-ресторанним бізнесом.

Оптимальною є структура, що дозволяє продуктивно та доцільно розподіляти зусилля працівників, враховувати місію та мету діяльності готельно-ресторанних підприємств, місце розташування, специфіку потреб споживачів та інші чинники.

Організаційна структура будується таким чином, коли по горизонталі представлена певна кількість ланок одного рівня управління, а по вертикалі – кількість ступенів (рівнів) управління і відповідна підпорядкованість між ними.

Керівництво діяльністю виконавців виробничого процесу здійснюють менеджери трьох рівнів:

* + менеджери, які керують лише роботою окремих працівників;
  + менеджери, які керують лише роботою інших менеджерів. До їх обов‘язків входить пошук методів вирішення найважливіших завдань, участь в плануванні діяльності готелю;
  + менеджери вищої ланки, які відповідають за формування стратегії розвитку та визначення пріоритетних напрямів діяльності.

**Апарат управління** – представляє собою колектив працівників керуючої системи, який координує діяльність структурних підрозділів.

До ланок управління належать керівники, їх заступники, які керують окремими підрозділами, самі структурні підрозділи, провідні спеціалісти, що виконують окремі функції управління. Ланкам управління підпорядковуються безпосередні виконавці (в готелях – обслуговуючий перснал). Очолює структуру управління власник або генеральний директор. На рис. 1 представлена організаційна структура готельного підприємства, яке надає свої гостям повний комплекс послуг: проживання, харчування та додаткові послуги.



Рис. 1 Організаційна структура управління готелем