

DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospsce-1-8>

УДК 640.4:338.2

Мізюк Б. М.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Львівського торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6917-635X>

Миронов Ю. Б.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Львівського торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9015-506X>

Mizyuk Bohdan, Myronov Yuriy

Lviv University of Trade and Economics

ДЕКОМПОЗИЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ПРОЦЕСУ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОРПОРАЦІЯХ

DECOMPOSITION APPROACH TO THE SYSTEM MANAGEMENT PROCESS IN HOTEL AND RESTAURANT CORPORATIONS

У статті представлено процес управління готельно-ресторанними корпораціями з позиції системного підходу. Розкрито декомпозицію процесу на окремі складові і показано циклічність виконання управлінських процедур незалежно від предмету та об'єкту управління. Виділено цикли та етапи здійснення управлінських процедур та вказано на їх взаємообумовленість та пов'язаність. Доведено, що число етапів та елементарних управлінських дій залежить від організаційних та технологічних можливостей суб'єкта управління, а також конкретних умов діяльності. Розглянуто процес управління готельно-ресторанних корпоративних утворень з двох позицій, а саме: зовнішньокорпоративного та внутрішньокорпоративного управління. Показано, що завдання, які стоять перед керівництвом у цих двох випадках різняться між собою. Зроблено висновок, що підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанної корпорації потребує створення інтеграційної платформи реалізації внутрішньокорпоративного та зовнішньокорпоративного управління, а також розробки на системних засадах загальної системи управління корпоративним утворенням.

Ключові слова: управління, системність, готельно-ресторанна корпорація, цикл управління, етапність, управлінське рішення, інформація, середовище, ефективність, керівництво.

В статті представлений процес управління готельно-ресторанними корпораціями з позицій системного підходу. Раскрыта декомпозиция процесса на отдельные составляющие и показана цикличность выполнения управленческих процедур независимо от предмета и объекта управления. Выделены циклы и этапы осуществления управленческих процедур и указано на их взаимобусловленность и связь. Доказано, что число этапов и элементарных управленческих действий зависит от организационных и технологических возможностей субъекта управления, а также конкретных условий деятельности. Рассмотрен процесс управления готельно-ресторанными корпоративными образованиями с двух позиций, а именно: внешнекорпоративного и внутрикорпоративного управления. Показано, что задачи, стоящие перед руководством в этих двух случаях различаются между собой. Сделан вывод, что повышение эффективности деятельности готельно-ресторанной корпорации требует создания интеграционной платформы реализации внутрикорпоративного и внешнекорпоративного управления, а также разработки на системных началах общей системы управления корпоративным образованием.

Ключевые слова: управление, системность, готельно-ресторанная корпорация, цикл управления, этапность, управленческое решение, информация, среда, эффективность, руководство.

Building management systems in the structures of the hotel and restaurant industry is a necessary component of the effective functioning of any hotel and restaurant enterprise. The problem of building and functioning a management system in this area is particularly urgent during the period of globalization, when enterprises and organizations are being integrated into large corporate structures and large hotel chains are being organized. This provides opportunities for expanding and developing this promising business area and increasing the level of competitiveness of individual hotel and restaurant enterprises. The article presents the process of managing hotel and restaurant corporations from the standpoint of a system approach. The decomposition of the process into separate components is revealed and the cyclicity of management procedures is shown, regardless of the subject and object of management. Cycles and stages of implementation of management procedures are highlighted and their interdependence and connectedness are indicated. It is proved that the number of stages and elementary manage-

ment actions depends on the organizational and technological capabilities of the subject of management, as well as specific business conditions. The process of managing hotel and restaurant corporate enterprise is considered from two positions, namely: external corporate and internal corporate management. It is proved that the central core of the management process is decision-making, which is based on the analysis of the situation that occurs on the basis of information obtained as a result of monitoring the external and internal environment. It is shown that the tasks facing management in these two cases differ from each other. It is concluded that improving the efficiency of the hotel and restaurant corporation requires the creation of an integration platform for the implementation of internal and external corporate governance, as well as the development of a system-based overall management system of corporate enterprise. Perspective directions of further scientific researches in this direction are identified.

Keywords: management, consistency, hotel and restaurant corporation, management cycle, stages, management decision, information, environment, efficiency.

Постановка проблеми. Побудова систем управління в структурах готельно-ресторанного господарства є необхідною складовою ефективного функціонування будь-якого готельно-ресторанного підприємства. Особливо актуальною проблема щодо побудови та функціонування системи управління в цій галузі є у період глобалізації, коли відбувається інтегрування підприємств, організацій у крупні корпоративні структури й організуються великі готельні мережі. Це надає можливості розширення, розвитку цього перспективного напрямку бізнесу і підвищення рівня конкурентоспроможності окремих готельно-ресторанних підприємств.

Побудова системи управління може відбуватися різними способами і на основі різних підходів. Це залежить від світових трендів розвитку індустрії гостинності, а також і від особливостей традиційних способів організації управління у вітчизняній галузі готельно-ресторанного господарства. Це потребує дослідження процесів управління як у вітчизняних, так і зарубіжних готельно-ресторанних організаціях. Мова йде про управління індустрією гостинності на державному рівні, так і безпосередньо на рівні ведення готельно-ресторанного бізнесу підприємствами й організаціями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження побудови та функціонування систем управління присвячена значна кількість наукових праць таких зарубіжних та вітчизняних вчених як Р. Акофф, Ф. Емері [1], І. Ансофф [2], І. Блауберг, Е. Юдін [4], Р. Блейк [5], В. Геєць [6], Я. Корнаї [7], Г. Кунц, С. О'Доннел [8] та ін. Вказаними авторами детально досліджувалися аспекти управління підприємствами з позицій різних теорій управління, зокрема і системного підходу, що дає змогу отримати цілісний спектр розуміння проблеми. Втім, управлінські процеси, що протікають у готельно-ресторанних корпораціях, є досить особливими та вимагають окремого детального опрацювання із урахуванням специфіки готельно-ресторанного бізнесу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Різні аспекти проблеми тлумачення корпоративного управління розглядалися як іноземними, так і вітчизняними авторами,

теоретиками і практиками, однак єдиного підходу до розуміння його сутності в сучасній науковій літературі досі не сформовано. Це можна пояснити тим, що автори підходили до формування визначення з різних позицій, спираючись на власні наукові пріоритети. Тому, незважаючи на досить тривалий час процесу корпоратизації, сам науковий апарат з цієї проблематики не є усталеним. Питання чіткого визначення змісту поняття процесу управління в корпоративних структурах у готельно-ресторанному бізнесі залишаються недостатньо розробленими і потребують усестороннього дослідження. Невирішеними залишаються і питання щодо практичного застосування системного підходу до управління готельно-ресторанними корпораціями, які останнім часом набули поширення у світі та в Україні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення структури процесу управління корпоративними утвореннями в сфері готельно-ресторанного бізнесу та визначення міри впливу складності змін, що відбуваються у цій сфері, на ефективність отримання запланованих результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досягнення відповідного рівня результативності та системності управління потребує уважного дослідження процесу його протікання. Як відомо, він за своїм характером є циклічним [9]. Це виражається у періодичному повторенні управлінських дій стосовно керованого об'єкту в міру зміни умов функціонування. Числа циклів можна спів ставити з переліком основних функцій менеджменту в поточному і тактичному управлінні або процедурами ціле утворення, стратегічного планування, організації виконання стратегії, або процедурами при ситуаційному управлінні.

Поділ циклу управління на етапи, їх чисельність та зміст також залежить від прояву суті управління на даний час, і тому самі дії та критерії їх оцінювання є різними за різних умов.

У найбільш загальному випадку цикл управління поділяється на три етапи:

- 1) постановка цілей, визначення завдань і прийняття рішень;
- 2) організація роботи щодо вирішення сформованих завдань;

3) контроль за ходом виконання завдань і оцінювання їх відповідності поставленим цілям.

Цілком можливим є підхід до більш детального та конкретного виділення етапів:

- 1) встановлення мети та цілей;
- 2) визначення варіантів управлінських дій;
- 3) оцінювання доцільності й узгодженості управлінських дій на основі врахування умов потенційних можливостей їх реалізації та наявних ресурсів;
- 4) виявлення ролі кожної задіяної компоненти в процесі здійснення управлінських дій;
- 5) встановлення меж можливих змін;
- 6) вибір методів, засобів і способів здійснення визначених управлінських дій;
- 7) реалізація дій, перевірка й оцінювання результатів.

Можливі й інші підходи до встановлення етапності процесу управління. У кожному конкретному випадку їх кількість буде іншою. Однак, при цьому, на наш погляд, при визначенні структури циклу управління суттєвим є врахування таких положень:

1) управління слід розглядати як неперервний цілеспрямований процес, що полягає у періодичному повторенні однорідних за призначенням і різних за конкретним змістом управлінських дій, що в сукупності утворюють цикл управління;

2) будь-який одиничний цикл складається з низки послідовно взаємообумовлених і взаємопов'язаних частин етапів;

3) кожен етап містить групу елементарних управлінських дій, що виражають зміст певної відносно самостійної, специфічної частини циклу. Ці дії зазвичай є однорідними і відрізняються отриманими результатами;

4) конкретний зміст елементарних управлінських дій виражається складом і змістом визначених завдань;

5) кількість етапів у циклі управління залежить від організаційних і технологічних можливостей суб'єкта управління та потребує узгодження прийнятого на певному етапі рішення з іншими суб'єктами управління.

Якщо мова йде про управління корпоративними структурами у готельно-ресторанній сфері, то потрібно виділити зовнішні та внутрішні елементи корпоративного управління.

Оскільки корпоративне управління забезпечується на рівні державних органів, то останні створюють норми і правила корпоративного управління та відповідальність суб'єктів корпоративного бізнесу, що утворює зовнішню сферу корпоративного управління. Важливою компонентою цієї сфери є механізм ринкового контролю. Для власників важливим наслідком управління є отримання прибутку та підвищення курсової ціни цінних паперів корпоративної структури. Тому

процес управління скеровується на ефективність бізнесу у сегменті надання послуг готельно-ресторанного господарства та на можливості отримання високої курсової вартості власних цінних паперів на фондових ринках. Поряд із товарним та фінансово-фондовим ринком процес управління корпоративним утворенням повинен спрямовуватися і на зв'язки і впливовість на громадські організації, засоби масової інформації та створення лобістських політичних угруповань на всіх рівнях. Зовнішня сфера корпоративного управління потребує значних інтелектуальних, фінансових і морально-психологічних зусиль зі сторони топ-менеджменту корпоративного утворення.

Не менш важливими є і процеси управління, що протікають у внутрішньому середовищі корпоративного утворення готельно-ресторанного бізнесу. Внутрішньокорпоративна структура управління базується на законодавчо обов'язкових нормах і положеннях, які стосуються відносин учасників, що зайняті в процесах управління. Усі корпоративні утворення мають певну структуру процесу управління, хоча для різних корпорацій готельно-ресторанного обслуговування вони можуть відрізнятися, бути документально оформлені або ні, регламентувати в більшій чи меншій мірі різні сторони діяльності корпоративних підприємств. Побудова внутрішньокорпоративної структури процесу управління залежить від багатьох чинників, головним із яких є чинне законодавство, якому вона не повинна суперечити.

До інших чинників належать:

1) розміри корпоративного утворення, кількість структур, що входять до нього і масштаби завдань бізнесу, що виконуються;

2) врегулювання відносин власності, які торкаються перш за все чітко структурованих відносин контролю та спрямованості власників на ефективну діяльність корпоративного утворення. Проблема впливу власників на діяльність менеджерів є складною і потребує відповідного контролю, що має бути виваженим: і не слабким, і не надто сильним;

3) фінансово-економічний стан корпоративного утворення. Особливо цей чинник є визначальним у теперішньому кризовому стані, в якому перебувають готельно-ресторанні підприємства, і завдання управління полягає у забезпеченні їх виживання;

4) особливості соціально-психологічного стану власників, їх обізнаність зі специфікою сфери обслуговування, вміння зрозуміти проблеми, що виникають, побачити стратегічні потреби підприємств та організацій та зрозуміти необхідність побудови раціонального процесу управління.

Важливо, що процеси управління торкаються як відносин між структурами, що входять у корпоративне утворення, так і між структурами, що займаються окремими видами бізнесу. Для остан-

ніх, на нашу думку, процес управління повинен здійснюватися у такій послідовності:

- 1) виявлення обставин, що вимагають термінового прийняття і виконання управлінських рішень;
- 2) формування переліку завдань, пов'язаних з прийнятими рішеннями, їх узгодження по часу, ресурсах і виконавцях;
- 3) організація практичного виконання завдань, проведення поточного контролю за ходом виконання і результатами;
- 4) аналітичне оцінювання поточних і кінцевих результатів, виявлення причин відхилень та внесення поправок і нових завдань;
- 5) коригування управлінських рішень і дій.

Кожен із перерахованих пунктів пов'язаний із використанням об'єктивної, повної і своєчасної інформації. Її збір, передача та обробка є надзвичайно важливою складовою управління. Основна вимога до інформаційного забезпечення полягає у адекватному відображенні процесів, що відбуваються у зовнішній та внутрішній сферах управління готельно-ресторанною корпорацією.

Виходячи з розглянутого підходу до структуризації процесу управління як до циклічної архітектури, що складається з певної кількості етапів, які залежать від конкретної специфіки та конкретних завдань, вирішення яких пов'язане з виконанням певних дій, сам процес управління в системному ракурсі можна представити у вигляді простої лінійної послідовності (рис. 1):

Процеси системного управління логічно розглядати «зверху-вниз» від загального (найвищого) рівня, якому відома мета діяльності корпоративного утворення, до визначення цілей, що характерно для окремої корпоративної компоненти, встановлення циклів кожного з бізнес процесів, етапів їх проходження, визначення конкретних

завдань, особливо необхідних для їх виконання ресурсів, конкретних виконавців, кінцевих термінів та організації практичної реалізації поставлених завдань. Як правило, це відноситься до середньої ланки управління готельно-ресторанної корпорації. Разом з тим, оцінювання одержаних поточних та кінцевих результатів та коригування діяльності покладається на керівництво відповідної ланки управління. Існує певний зв'язок між рівнем управління, процесами управління, етапами їх здійснення, прийняттям рішень, постановкою завдань, організацією виконання, контролем виконання, оцінюванням результатів і необхідним коригуванням.

Важливо, що для кожного етапу процесу управління характерним є прийняття рішення. Ступінь свободи прийняття рішення, наслідки їх реалізації для різних рівнів управління є різними.

Говорячи про системне управління готельно-ресторанними корпораціями, де основними структурними елементами виступають індивідууми, що утворюють персонал, доцільно виділити поняття «керівництва», що містить 2 ракурси:

- по-перше, його зміст, спрямований на управління в соціально-економічній, а не технічній сфері;
- по-друге, значення керівної діяльності і ролі, яку вона відіграє у діяльності готельно-ресторанних підприємств. У цьому випадку керівництво представляє діяльність, спрямовану на те, щоб викликати ефективну діяльність інших підпорядкованих суб'єктів, що входять до складу корпоративного утворення.

Зусилля керівника спрямовуються на максимізацію впливу на поведінку підлеглих відповідно до визначених завдань, які підлеглі повинні виконати. Керівництво складається з регулювання всіх видів бізнесу і регулювання етапів процесу управління та координації внутрішніх відносин

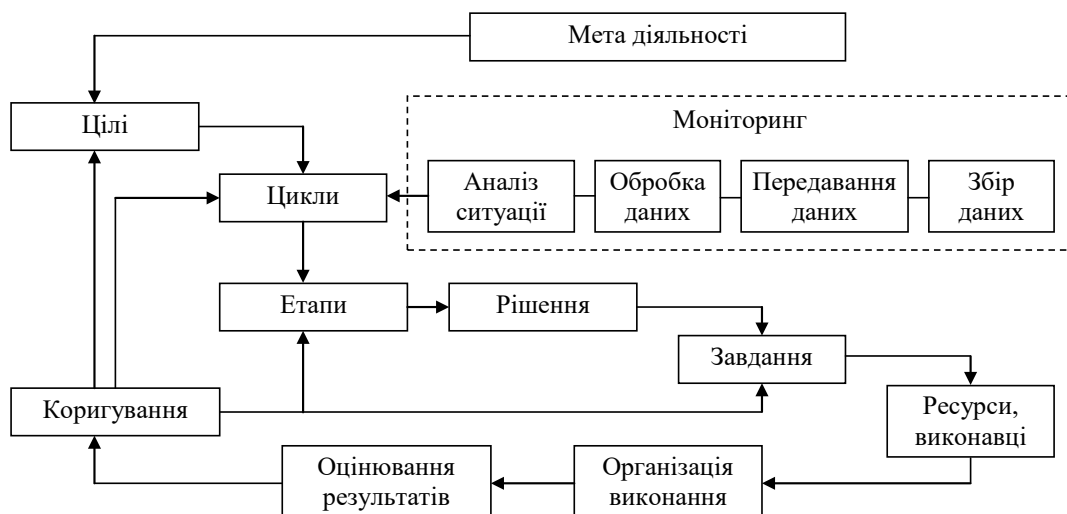


Рис. 1. Структура процесу системного управління

Джерело: побудовано авторами

у колективах підприємств готельно-ресторанних корпоративних утворень.

Ефективне керівництво виступає необхідною умовою успіху готельно-ресторанної корпорації, хоча для цього одного лише ефективного керівництва ще не достатньо. Вибір методів і прийомів керівництва суттєво впливає на результативність діяльності, однак потрібна ще й система управління, яка б запускала в дію механізм кінетичного перетворення потенціалу корпоративного утворення.

Висновки з цього дослідження. Становлення та подальший інноваційний розвиток готельно-ресторанних корпоративних утворень детермінується низкою особливостей та специфікою сфери готельно-ресторанного обслуговування. Інтенсивний розвиток цієї сфери в останнє десятиліття призупинився у зв'язку з виникненням кризових явищ в економіці країни та поширенням пандемії. Виживання та вихід із кризового стану потребує нового підходу діяльності туристичних та готельно-ресторанних підприємств, а також реорганізації процесів управління. Дане дослідження пов'язане із системним підходом

до процесу управління. Здійснено декомпозиції процесу, показано, що він є циклічним, виділено цикли й етапи його здійснення. Встановлено, що центральним ядром процесу управління є прийняття рішення, основою якого є аналіз ситуації, що відбувається на базі інформації, яка отримується в результаті моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища. Оскільки управління готельно-ресторанними корпораціями торкається як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, то викладений матеріал пов'язаний в основному із внутрішньокорпоративним управлінням. Однак, не менш важливим є дослідження зовнішньокорпоративного управління, що пов'язане з ринком готельно-ресторанних послуг, які є предметом їх бізнесу, так і ринком цінних паперів. Це потребує додаткових досліджень.

Важливою перспективою є визначення теоретико-прикладних положень побудови механізмів та систем управління як для підприємств, що входять зі своїм бізнесом у корпоративне утворення, так і системи управління корпорації на зовнішніх товарних та фондових ринках.

Список використаних джерел:

1. Ackoff R. L. On Purposeful Systems: An Interdisciplinary Analysis of Individual and Social Behavior as a System of Purposeful Events / R. L. Ackoff, F. E. Emery. Routledge, 2005. 306 p.
2. Ansoff I. Strategic Management. Classic Edition. Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.
3. Білан М. О. Готельні ланцюги: стан і перспективи розвитку. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/bilan.htm
4. Блауберг И. В., Юдин Э. Г. Становление и сущность системного подхода. Москва : Наука, 1973. 271 с.
5. Блейк Р. Р., Моутон Дж. С. Научные методы управления. Київ : Наукова думка, 1990. 247 с.
6. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання : монографія. Київ : Інститут економічного прогнозування НАН України, 2000. 344 с.
7. Корнай Я. Системная парадигма. *Вопросы экономики*. 2002. № 4. С. 4–22.
8. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций : монография. Москва : Прогресс, 1981. 512 с.
9. Мізюк Б. М. Системні основи теорії та інструментарій менеджменту підприємства. Львів : Коопосвіта, 2000. 418 с.

References:

1. Ackoff, R. L. & Emery, F. E. (2005) On Purposeful Systems: An Interdisciplinary Analysis of Individual and Social Behavior as a System of Purposeful Events. Routledge, 306 p.
2. Ansoff, I. (2007) Strategic Management. Classic Edition. Palgrave Macmillan, 251 p.
3. Bilan, M. O. Hotelni lantsyuhy: stan i perspektyvy rozvytku. Available at: https://tourlib.net/statti_ukr/bilan.htm
4. Blauberger, I. V. & Yudin, E. G. (1973) Stanovleniye i sushchnost sistemnogo podkhoda. Moskva: Nauka, 271 p.
5. Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1990) Nauchnyye metody upravleniya. Kiyv: Naukova dumka, 247 p.
6. Heyets, V. M. (2000) Nestabilnist ta ekonomichne zrostannya: monograph. Kyiv: Instytut ekonomichnoho prohnozu-vannya NAN Ukrayiny, 344 p.
7. Kornai, Ya. (2002) Sistemnaya paradigma. *Voprosy ekonomiki*, 4, 4–22.
8. Kunts, G. & O'Donnel, S. (1981) Upravleniye: sistemnyj i situatsionnyj analiz upravlencheskikh funktsiy: monograph. Moskva: Progress, 512 p.
9. Mizyuk, B. M. (2000) Systemni osnovy teorii i instrumentarij menedzhmentu pidpryyemstva. Lviv: Kooposvita, 418 p.