

*Л. О. Гончар,  
викладач кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
Київський національний університет культури і мистецтв, м. Київ  
І. О. Єфіменко,  
студентка, Київський національний університет культури і мистецтв, м. Київ*

## **ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

*Liliia Honchar  
the teacher of hotel and restaurant business chair of  
Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine  
Iryna Yefimenko  
the 3-year student of Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine*

### **FEATURES OF USING MODERN METHODS OF CHANGE MANAGEMENT IN HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS**

*Стаття присвячена дослідженню сучасних методів управління змінами у закладах готельно-ресторанного бізнесу, з'ясуванню сутності кожного із них; визначенню їх переваг і недоліків; виокремленню особливостей запровадження методів бенчмаркінгу, даунсайзингу, аутсорсингу та реінжинірингу в умовах розвитку сучасних закладів гостинності.*

*The article is devoted to researching modern methods of change management in hotel and restaurant establishments, clarifying the essence of each of them, defining their advantages and disadvantages; the selection peculiarities of introduction of methods of benchmarking, downsizing, outsourcing and reengineering in conditions of development of modern hospitality facilities.*

**Ключові слова:** *метод, адаптація, готельно-ресторанний бізнес, бенчмаркінг, даунсайзинг, аутсорсинг, реінжиніринг.*

**Keywords:** *method, adaptation, hotel and restaurant business, benchmarking, downsizing, outsourcing, reengineering.*

**Постановка проблеми.** Будь-яке підприємство чи компанія на шляху свого розвитку торкається такого питання як зміни. Серед причин виникнення необхідності змін можна виокремити такі як: впровадження інноваційних технологій, глобалізаційні процеси, постійна мінливість зовнішнього середовища. Політика конкурентоорієнтованості підприємств вимагає вчасного реагування на всі світові інновації та вміння швидко і ефективно змінюватись. При цьому необхідно долати внутрішні протиріччя, використовувати передові технології, посилювати конкурентну боротьбу. Ефективне управління змінами є одним із найважливіших факторів успішності та виживання підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління змінами виокремлюється у самостійний вид діяльності, а також стало підґрунтям багатьох міжнародних та вітчизняних досліджень. Цими дослідженнями займалися такі вчені, як І. Адізес [1], Є. Бойко, О. Віханський [2], Ф. Гуіяр, Е. Камерон [4], Ф. Крюгер [5], О. Кузьмін [6], М. Мескон, Н. Тарнавська, С. Турчіна і багато інших. Вченими запропонована досить велика кількість методів управління змінами. Проте у сучасному світі існує постійна тенденція у пошуку інноваційних досліджень щодо вирішення проблем. До того ж переважна кількість праць науковців ґрунтується на досвіді великих зарубіжних компаній, що є не завжди придатними для українського бізнесу.

Щодо ведення бізнесу в Україні у готельно-ресторанній сфері, то підприємці мають враховувати можливості запровадження тієї чи іншої інновації та їх доступність для пересічних громадян.

**Метою статті** є теоретико-практичне дослідження особливостей використання сучасних методів управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу, доцільність їх впровадження та адаптації на підприємствах цієї галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Управління стратегічними змінами на підприємствах готельно-ресторанного господарства неможливе без розуміння сутності змін. Відповідно до тлумачення А.П. Міщенко, зміни – це освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки [7, с. 47]. Тобто одним із головних і найскладніших завдань керівників є процес пошуку і вирішення проблем, що і є управлінням змінами.

Оскільки наука постійно рухається вперед і стратегії ведення бізнесу змінюються, виникає необхідність у появі нових методів. Найпоширенішими методами управління змінами у сучасному підприємницькому світі є бенчмаркінг, даунсайсинг, аутсорсинг, реінжиніринг.

Бенчмаркінг як метод має на увазі пошук підприємства-конкурента, що є еталонним, визначення його сильних та слабких сторін і переймання його досвіду і впровадження проаналізованих методів роботи у власному бізнесі. Серед рестораторів цей метод є досить популярним та успішним, так як перед відкриттям власного підприємства аналіз конкурентів є необхідним. Головною перевагою бенчмаркінгу є покращення якості як виробництва, так і обслуговування, виведення підприємства на лідерські позиції на ринку. Прикладом впровадження цього методу може слугувати зміна оплати праці працівників – приватні підприємці у своїх закладах вводять систему чек-ін, що попередньо випробувана серед західних підприємств. Тобто всі працівники отримують заробітну платню за всі відпрацьовані години. Іншим прикладом застосування бенчмаркінгу можна вважати відкриття ресторану «Китайський привіт». Його засновники кілька років аналізували різні ресторани китайської кухні як в Україні, так і за кордоном. Результатом їх досліджень стало створення унікального меню, з майже відсутніми «українськими стереотипами» про китайську кухню локшини і рису із заміною їх на м'ясні страви.

Даунсайсинг є методом, який передбачає ряд дій, спрямованих на зміну розмірів підприємства, організаційної структури фірми, оптимізацію всіх процесів та проведення більш ефективної HR-діяльності. Даний метод головним чином торкається соціально-психологічного аспекту роботи на підприємстві. Основною задачею використання цього методу є не просто скорочення розмірів компанії, персоналу, а оптимізація структури і витрат. Даунсайзинг у готельно-ресторанній сфері використовується при перетворенні підприємства на менше, яке є більш гнучким та зручним в управлінні, а отже має конкурентні переваги на ринку. Одним із прикладів використання даунсайзингу в ресторанному бізнесі можна вважати тенденцію до зменшення меню. Все частіше виникають заклади, з вузькою спеціалізацією і успішно закріплюються на ринку, тому що вузька спеціалізація – стратегія розвитку. Підкреслює ефективність даного методу стратегія фокусування компанії «Coca Cola» у порівнянні з компанією «Pepsi Co». Хоча компанія «Pepsi Co» значно більша за розмірами, ніж «Coca Cola» вартість акції на фондовому ринку в «Coca Cola» значно більше. Також обсяг продажів «Coca Cola» у 4 рази вище, ніж у «Pepsi Co». Тобто компанії «Pepsi Co» було б доцільно застосувати метод даунсайзингу, так як даний метод підкреслює зміни у стратегічних цілях компанії [9, с. 107-108].

Аутсорсингом називають передавання певних неключових функцій компанії на виконання іншій організації, що спеціалізується в даній області. Аутсорсинг у ресторанному бізнесі дає можливість підприємству зекономити на оплаті праці робітників, так як найняти окремого висококваліфікованого фахівця обходиться досить дорого. Кінцевою метою застосування даного методу є зниження витрат, поліпшення якості та результатів його діяльності. У готельно-ресторанному бізнесі України метод аутсорсингу часто застосовується при організації кейтерингового обслуговування. Готелі та ресторани співпрацюють з фірмами, що мають у своєму підпорядкуванні кваліфікований персонал, який обслуговує організовані підприємством-замовником заходи: весілля, ювілеї, церемонії, корпоративи. Іншим прикладом використання цього методу в індустрії гостинності є співпраця з підприємствами, що виготовляють напівфабрикати і постачальниками, які їх привозять. Їх використання пришвидшує процес приготування страв і сам процес обслуговування в цілому, дозволяє зекономити живу працю та забезпечити малу кількість харчових відходів. «Premier Palace Hotel» є компанією, що займається кейтеринговими послугами. А кейтеринг є одним із прикладів можливості застосування аутсорсингу у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Реінжиніринг – це комплексний метод управління змінами, що передбачає революційну перебудову структури підприємства, кінцевим продуктом якого є кардинальне покращення показників компанії. Для перепроєктування бізнес-процесів при застосуванні цього методу враховуються різні показники – організаційні, інженерні, інформаційні. Після аналізу вищезазначених даних проводиться трансформація і переконструювання існуючих бізнес-процесів. Реінжиніринг допомагає підприємству вижити в екстремальній або кризовій ситуації, а також прискорити адекватність реакції на зміни [8, с. 175]. У ресторанному бізнесі реінжиніринг може використовуватися при плануванні закупівель. Наприклад у сучасному світі все частіше використовують CASE-засоби, які забезпечують високу якість програм, відсутність помилок і є простими при обслуговуванні програмних продуктів. Реінжиніринг системи планування закупівель у ресторанах дасть змогу контролювати та ретельніше обирати постачальників,

орієнтованих не тільки на ціну і якість, а і на вчасність здійснення поставок; забезпечити вчасність здійснення поставок у потрібній якості, кількості та асортименті [3, с. 17].

Особливості адаптації досліджених вище сучасних методів управління змінами до сфери готельно-ресторанного бізнесу проаналізовано та систематизовано у таблиці 1.

**Таблиця 1.**  
**Особливості адаптації сучасних методів управління змінами на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу**

<i>Метод</i>	<i>Сутність</i>	<i>Особливості застосування</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
		<i>в готельно-ресторанному бізнесі</i>		
<b>Бенчмаркінг</b>	має на увазі пошук підприємства-конкурента, що є еталонним, визначення його сильних та слабких сторін і переймання його досвіду і впровадження проаналізованих методів роботи у власному бізнесі	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ відкриття підприємства;</li> <li>✓ формування асортиментної політики;</li> <li>✓ створення програм лояльності;</li> <li>✓ застосування інноваційних банківських технологій;</li> <li>✓ підбір персоналу;</li> <li>✓ використання автоматизованих систем;</li> <li>✓ створення корпоративного кодексу;</li> <li>✓ вибір системи оплати праці персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ дає змогу зробити підприємство конкурентно-спроможним;</li> <li>✓ виведення підприємства на лідерські позиції;</li> <li>✓ покращення якості продукції та послуг;</li> <li>✓ уникання підприємством труднощів в процесі діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ неможливість охопити всі процеси діяльності;</li> <li>✓ великі затрати часу;</li> <li>✓ відмінності при застосуванні від міжнародної практики;</li> <li>✓ не всі загальні методи впровадження можуть застосовуватися на конкретному підприємстві</li> </ul>
<b>Даунсайсинг</b>	передбачає ряд дій, спрямованих на зміну розмірів підприємства, організаційної структури фірми, оптимізацію всіх процесів та проведення більш ефективної HR-діяльності; головним чином торкається соціально-психологічного аспекту роботи на підприємстві.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ звуження меню;</li> <li>✓ співпраця з кейтеринговими фірмами;</li> <li>✓ співпраця з клінінговими службами;</li> <li>✓ підбір персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ сприяння зміні конфігурації організації;</li> <li>✓ оптимізація структури витрат;</li> <li>✓ покращення якості продукції та послуг;</li> <li>✓ зміни у роботі управлінця з підлеглими;</li> <li>✓ зміна стратегічних цілей компанії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ скорочення персоналу;</li> <li>✓ скорочення виробництва;</li> <li>✓ відмінності при застосуванні від міжнародної практики;</li> <li>✓ витрати на навчання звільнених робітників</li> </ul>
<b>Аутсорсинг</b>	передавання певних неключових функцій компанії на виконання іншій організації, що спеціалізується в даній області.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ відкриття підприємства;</li> <li>✓ оплата праці робітників;</li> <li>✓ співпраця з кейтеринговими фірмами;</li> <li>✓ співпраця з клінінговими службами;</li> <li>✓ створення програм лояльності;</li> <li>✓ застосування інноваційних банківських технологій при розрахунку гостей та з постачальниками;</li> <li>✓ використання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ можливість для підприємства сконцентруватися на головному виді діяльності;</li> <li>✓ поліпшення якості продукції та послуг за рахунок виконання функцій спеціалізованими організаціями;</li> <li>✓ оптимізація витрат;</li> <li>✓ забезпечує більшу гнучкість компанії в разі раптової зміни ринкової ситуації або споживчих</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ можливість втрати конфіденційної інформації;</li> <li>✓ втрата певних видів діяльності, що робили підприємство конкурентно-спроможним;</li> <li>✓ ризик збитків через невисоку якість послуг в Україні;</li> <li>✓ відсутність контролю над діяльністю компанії-</li> </ul>

		автоматизованих систем; ✓ забезпечення рекламної діяльності	переваг ✓ прискорює придбання ресурсів і навичок	аутсорсера
<b>Реінжиніринг</b>	передбачає революційну перебудову структури підприємства, кінцевим продуктом якого є кардинальне покращення показників компанії; для перепроєктування бізнес-процесів при застосуванні цього методу враховуються різні показники – організаційні, інженерні, інформаційні.	✓ застосування інноваційних автоматизованих систем; ✓ впровадження сучасних банківських технологій; ✓ створення програм лояльності; ✓ оплата праці працівників; ✓ змінення асортиментної політики закладу; ✓ розширення спектру послуг	✓ підвищення конкурентноспроможності; ✓ перехід від функціональної структури управління до проектної; ✓ якісне підвищення швидкості виробництва; ✓ підвищення якості виконання трудових функцій за рахунок більшої мотивації праці ✓ спрощення документообігу за рахунок використання інноваційних технологій	✓ великі затрати часу; ✓ збільшення трудовитрат персоналу; ✓ переформатування підприємства не відповідає швидкості змін зовнішнього середовища; ✓ неоднозначність отриманих результатів

*\*складено автором*

Із даних таблиці видно, що методи бенчмаркінгу та аутсорсингу можуть успішно застосовуватися при відкритті підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Даунсайсинг та реінжиніринг застосовуються для управління змінами на існуючих фірмах. Загальним недоліком всіх методів є їх недостатнє опробування в умовах сучасної економіки країни. Ще одним недоліком є великі затрати часу на впровадження методів, що не відповідає змінам зовнішнього середовища. Проте усі інноваційні методи дають змогу оптимізувати витрати, підвищити рівень конкурентоспроможності закладу, покращити якість продукції та послуг. Методи бенчмаркінгу, аутсорсингу та реінжинірингу сприяють формуванню та розширенню клієнтської бази за рахунок створення програм лояльності. Даунсайсинг у кооперації з аутсорсингом дозволяє підприємству сфокусуватися на основних видах діяльності. Загалом, аналіз сучасних методів управління змінами показав, що є доцільним їх застосування у готельно-ресторанному бізнесі.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Використання інноваційних методів управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу є достатньо широким і ефективним. Доцільність використання даних методів вже доведена на прикладі зарубіжних фірм. При використанні бенчмаркінгу, даунсайсингу, аутсорсингу та реінжинірингу підприємцям та менеджерам необхідно враховувати особливості вітчизняної економіки, адаптувати їх до української нормативно-правової бази. Проте для українського готельно-ресторанного бізнесу є бажаним фокусування на одному напрямі у процесі діяльності (метод даунсайсингу), вивчення слабких та сильних сторін підприємств-конкурентів для відкриття і подальшого ведення бізнесу (метод бенчмаркінгу, перекладання неключових обов'язків на спеціалізовані компанії задля покращення якості та результатів діяльності (метод аутсорсингу), переходити до якісно нового рівня бізнесу в результаті перебудови та перепроєктування бізнес процесів (метод реінжинірингу).

#### **Література.**

1. Адизес И. К. Управляя изменениями/ И. К. Адизес – [пер. с англ. В. Кузин]. – СПб.: Питер, 2010. – 223 с.
2. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, Наумов А. И. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
3. Загоровська Л. Г. Реінжинірінг бізнес процесів планування закупівель для підприємств ресторанного бізнесу / Л. Г. Загоровська // Восточноєвропейський журнал передових технологій. – 2013. – С. 17.
4. Камерон Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин. – М: Добрая книга, 2006 г. –360 с.
5. Kruger, W. Implementation: The core task of Change Management In de Wit, B. I. Meyer, R [Hrsg]: – Strategy – Process, Contents, Context, 3 rd Ed., London, 2004, P. 206-226
6. Кузьмін О. Є. Управління змінами : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик, А. М. Гришук, Н. В. Смолінська, М. Б. Гункевич, М. В. Замроз. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 356 с.

7. Міщенко А. П. Стратегічне управління. навч. посібник. (Видання друге) / А. П. Міщенко. – Дніпропетровськ. : Вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с.
8. Пащенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві / О. П. Пащенко. // Вісник ЖДТУ. – 2014. – с. 170, 173–176.
9. Райс Е. Стратегії фокусування / Ел Райс. – Москва: Манн, Іванов і Фербер, 2014. – 339 с.

#### **References.**

1. Adizes I. K. (2010), *Upravljaja izmenenijami* [Operating changes], Piter, St. Petersburg, Russia
2. Vihanskij O. S., Naumov A. I. (2006), *Management* [Management], 4<sup>th</sup> ed, Jekonomist, Moscow, Russia
3. Zahorovs'ka L. H. (2013), “Reengineering of purchases planning business processes for restaurant businesses”, *Eastern European Journal of Enterprise Technologies*, [Online], vol. 3, no. 3, available at: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (Accessed 8 Jan 2018).
4. Cameron E., Green M. (2006), *Upravlenie izmenenijami*, [Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change], Dobraja kniga, Moscow, Russia.
5. Kruger, W. (2004) Implementation: The core task of Change Management In de Wit, B. I. Meyer, R [Hrsg]: – Strategy – Process, Contents, Context, 3 rd Ed., London, UK.
6. Kuz'min O. Ye., Yatsura V.V., Hrybyk I.I., Hryschuk A.M., Smolins'ka N.V., Hunkevych M.V., Zamroz M.V. (2014), *Upravlinnia zminamy*, [Change Management], Vydavnytstvo L'vivs'koi politekhniky, Lviv, Ukraine.
7. Mischenko A. P. (2007), *Stratehichne upravlinnia*, [Strategic Management], 2nd ed, Vydavnytstvo DUEP, Dnipropetrovsk, Ukraine.
8. Paschenko O. P. (2014), “The modern methods of management changes on an enterprise”, *Visnyk ZhDTU*, [Online], vol. 3, available at: <http://ven.ztu.edu.ua> (Accessed 13 Feb 2018).
9. Rajs E. (2014), *Stratehii fokusuvannia*, [Strategy of Focusing], Moskva: Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.

*Стаття надійшла до редакції 18.10.2015 р.*