

## ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ РЕГІОНУ: СОЦІОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД

© 2019 КРАЙНЮК Л. М., ПОЛЧАНІНОВА І. Л., БАЛАНДИНА І. С.

УДК 338.48-6:615.8  
JEL Classification: L83

Крайнюк Л. М., Полчанінова І. Л., Баландіна І. С.

### Оцінювання рівня якості управління підприємствами готельно-ресторанного комплексу регіону: соціологічний підхід

Презентовано результати дослідження підприємств готельно-ресторанного комплексу Харківського регіону з метою визначення цілісної картини якості управління готельно-ресторанним сектором у цьому регіоні та розробки рекомендацій з оптимізації управлінських механізмів. Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти вдосконалення процесу управління готельно-ресторанними підприємствами Харківського регіону. Практична значущість дослідження визначається реальною потребою готельно-ресторанних підприємств у застосуванні системи управління, що відповідає вимогам ринку, з метою забезпечення конкурентоспроможності послуг. Досліджено динаміку розвитку готельно-ресторанного сектора Харківського регіону, виконано оцінювання результативності організаційних структур і системи управління на підприємствах з використанням експертного опитування. Визначено, що на фоні загальнодержавних позитивних явищ у розвитку готельної галузі Харківський регіон знижує свою частку ринку, що, перш за все, відбувається за рахунок наявності традиційних типів організаційних структур та обмеженого використання сучасних технологій менеджменту. Проведено типологізацію підприємств готельно-ресторанного комплексу Харківського регіону за критерієм якості управління на три рівні: високий, середній і низький. В умовах розглянутих готельно-ресторанних підприємств визначено підстави для впровадження міжнародних стандартів управління ISO 9001, пошуку нових форм і моделей управління, розробки стратегії та тактики розвитку, вдосконалення системи прийняття управлінських рішень тощо. Рекомендації та висновки цього дослідження мають прикладний характер і орієнтовані на широке використання при проведенні заходів, пов'язаних із підвищенням якості управління підприємствами готельно-ресторанного комплексу на регіональному рівні.

**Ключові слова:** готельно-ресторанний комплекс, якість менеджменту, управління якістю, стандарт менеджменту, позитивні ефекти ISO 9001.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-67-73>

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 14.

**Крайнюк Людмила Миколаївна** – кандидат технічних наук, професор, професор кафедри туризму і готельного господарства, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: [Liudmyla.Krainiuk@kname.edu.ua](mailto:Liudmyla.Krainiuk@kname.edu.ua)

**Полчанінова Ірина Леонідівна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра туризму і готельного господарства, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: [irina.polchaninova@kname.edu.ua](mailto:irina.polchaninova@kname.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5961-5390>

**Баландіна Ірина Сергіївна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра туризму і готельного господарства, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: [Irina.Balandina@kname.edu.ua](mailto:Irina.Balandina@kname.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3964-4447>

УДК 338.48-6:615.8  
JEL Classification: L83

UDC 338.48-6:615.8  
JEL Classification: L83

### Крайнюк Л. М., Полчанінова І. Л., Баландіна І. С. Оцінювання рівня якості управління підприємствами готельно-ресторанного комплексу регіону: соціологічний підхід

### Krainiuk L. M., Polchaninova I. L., Balandina I. S. Assessing the Quality of Managing Enterprises in the Hotel and Restaurant Sector of the Region: Sociological Approach

Представлены результаты исследования предприятий гостинично-ресторанного комплекса Харьковского региона с целью определения целостной картины качества управления гостинично-ресторанним сектором в данном регионе и разработки рекомендаций по оптимизации управленческих механизмов. Предметом исследования являются теоретические и практические аспекты совершенствования процесса управления гостинично-ресторанными предприятиями Харьковского региона. Практическая значимость исследования определяется реальной потребностью гостинично-ресторанных предприятий в применении системы управления, соответствующей требованиям рынка, с целью обеспечения конкурентоспособности услуг. Исследована динамика развития гостинично-ресторанного сектора Харьковского региона, выполнено оценивание результативности организаци-

The article presents the results of studying enterprises in the hotel and restaurant sector of Kharkiv region for the purpose of achieving an aggregate picture of the quality of managing the hotel and restaurant sector in the region and developing recommendations for optimizing management mechanisms. The subject of the research is the theoretical and practical aspects of improving the process of managing enterprises in the hotel and restaurant sector in Kharkiv region. The practical significance of the research is due to the real need of enterprises in the hotel and restaurant sector for applying a management system that meets market requirements in order to ensure competitiveness of their services. The trends in the development of the hotel and restaurant sector in Kharkiv region are studied. Furthermore, using an expert survey, the effectiveness of organizational structures and management systems in enterprises is evaluated. It is determined that against the back-

онних структур и системы управления на предприятиях с использованием экспертного опроса. Определено, что на фоне общегосударственных положительных явлений в развитии гостиничной отрасли Харьковский регион снижает свою долю рынка, что, прежде всего, происходит за счет наличия традиционных типов организационных структур и ограниченного использования современных технологий менеджмента. Проведена типологизация предприятий гостинично-ресторанного комплекса Харьковского региона по критерию качества управления на три уровня: высокий, средний и низкий. В условиях рассмотренных гостинично-ресторанных предприятий определены основания для внедрения международных стандартов управления ISO 9001, поиска новых форм и моделей управления, разработки стратегии и тактики развития, совершенствования системы принятия управленческих решений и т. д. Рекомендации и выводы данного исследования имеют прикладной характер и ориентированы на широкое использование при проведении мероприятий, связанных с повышением качества управления предприятиями гостинично-ресторанного комплекса на региональном уровне.

**Ключевые слова:** гостинично-ресторанный комплекс, качество менеджмента, управление качеством, стандарт менеджмента, положительные эффекты ISO 9001.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 14.

**Крайнюк Людмила Николаевна** – кандидат технических наук, профессор, профессор кафедры туризма и гостиничного хозяйства, Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина)

**E-mail:** Liudmyla.Krainiuk@kname.edu.ua

**Полчанінова Ірина Леонідівна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра туризму і гостиничного господарства, Харківський національний університет міського господарства ім. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** irina.polchaninova@kname.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5961-5390>

**Баландина Ірина Сергеевна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра туризму і гостиничного господарства, Харківський національний університет міського господарства ім. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** Irina.Balandina@kname.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3964-4447>

ground of nationwide positive trends in the development of the hotel sector, Kharkiv region is reducing its market share, which is primarily caused by the presence of traditional types of organizational structures and the limited use of modern management techniques. There carried out a typologization of enterprises in the hotel and restaurant sector in Kharkiv region in terms of quality of management by three levels: high, medium, and low. In the context of the considered enterprises, there determined the grounds for adopting the international standards of management ISO 9001; searching for new forms and models of management; elaborating development strategies and tactics; improving the system for managerial decision-making, etc. The recommendations and conclusions of this research are of applicable nature and intended for widespread use in activities related to improvement of quality of management enterprises in the hotel and restaurant sector at the regional level.

**Keywords:** hotel and restaurant sector, quality of management, quality management, management standard, positive effects of ISO 9001.

**Fig.:** 2. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 14.

**Kraynyuk Lyudmila M.** – Candidate of Sciences (Engineering), Professor, Professor of the Department of Tourism and Hospitality, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** Liudmyla.Krainiuk@kname.edu.ua

**Polchaninova Iryna L.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Tourism and Hospitality, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** irina.polchaninova@kname.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5961-5390>

**Balandina Iryna S.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Tourism and Hospitality, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** Irina.Balandina@kname.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3964-4447>

На сьогодні для ефективного функціонування і розвитку підприємствам готельно-ресторанної сфери вже недостатньо мати добре налагоджені бізнес-процеси. В умовах наростання темпу технологічних і соціальних змін надзвичайно важлива здатність підприємства швидко адаптуватися до нових умов і динамічно приймати ефективні рішення. По суті, виживання готельно-ресторанного підприємства в постіндустріальну епоху більше залежить від характеристик системи управління, ніж від ефективності виробничої системи, хоча остання обставина теж є важливою.

Вивчення окремих аспектів функціонування сфери готельно-ресторанних послуг на регіональному рівні наведені в роботах вітчизняних дослідників, таких як: І. Б. Андриченко, З. М. Герасимчук, Н. В. Влащенко, К. А. Галасюк, І. М. Писаревського, Л. М. Черчик, і зарубіжних науковців: С. А. Ф. Амандо, А. Т. Атгала, С. Вукосав, М. Вісома, О. Є. Лаптевої та ін. Однак більшість досліджень з цієї те-

матики були виконані в основному на теоретичному рівні, що обмежує можливості їх застосування на практиці.

**Мета** статті полягає у визначенні рівня менеджменту підприємств готельно-ресторанного комплексу на регіональному рівні та розробленні рекомендацій з оптимізації управлінських механізмів.

Об'єктом цього дослідження є Харківський регіон, який вважається багатопрофільною дестинацією літнього та зимового відпочинку, бальнеологічного лікування і масового пізнавального туризму [1].

У Харківській області в 2017 році налічувалося 192 колективних засоби розміщення, з них готелів – 123 і спеціалізованих установ – 69. В останню групу входять 9 санаторіїв, 6 дитячих санаторіїв, 4 санаторії-профілакторії, 49 баз відпочинку. Кількість місць: у готелях – 5559, у спеціалізованих установах – 9780, що разом становить 15339 місць. Кількість розміщених гостей –

255024 (за рік) [2]. З наведених даних випливає, що одне місце в засобах розміщення використовується 16,5 разів за рік. Якщо визначати середнє значення перебування одного туриста (рекреанта) в засобі розміщення (12 днів у санаторії + 4 дні в готелі / 2 = 8 днів), то одне місце за рік буде задіяно (зайнято) 8 днів.

Маємо використання номерного фонду 364 / (16,5 × 8) ≈ 27 % від максимально можливого рівня. Отже, потенціал готельно-ресторанних комплексів регіону по лінії сектора туризму використовується на одну третину своєї спроможності.

Ресторанний сектор підвищує рівень використання засобів розміщення практично в 2 рази (54 %). Але з урахуванням вимог до якості обслуговування навіть в цьому структурному секторі гостинності необхідно формувати нові стратегічні орієнтири розвитку. Інші сектори туристсько-рекреаційної системи – програми рекреації та оздоровлення, інфраструктура, забезпечення комунальними послугами, система культурних і пізнавальних цінностей і заходів вимагають розвитку та оновлення ще більшою мірою. Такий висновок має підставу і у зв'язку з негативною динамікою кількості туристів в Харківському регіоні (рис. 1).

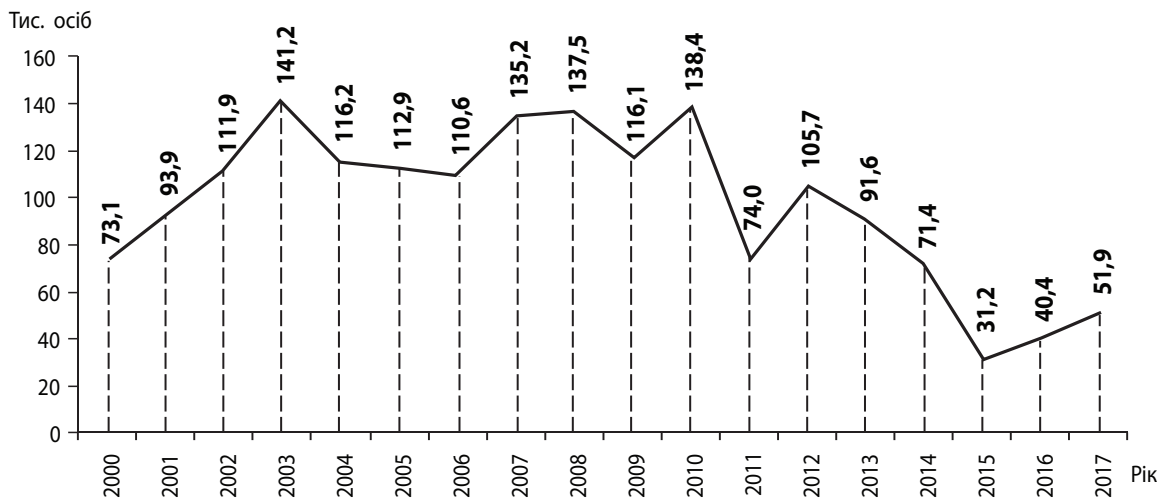


Рис. 1. Кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристської діяльності в Харківському регіоні

Як видно з рис. 1, навіть зважаючи на певні позитивні тенденції останніх років, туристський потік в Харківській регіоні знизився за обсягом в декілька разів щодо пікового періоду (2008–2010 рр.) [3]. Пожвавлення регіону в економічному плані і в сфері оздоровчої, соціальної, культурної, наукової і реформаційної діяльності, що неминуче проявиться в найближчій перспективі, послужить і розвитку готельно-ресторанної системи регіону, а це вимагає вже зараз відповідних аналітичних і програмно-проектних робіт.

Регіон показав і відставання в туристичній сфері не тільки в абсолютних цифрах, а й за рейтингом привабливості серед інших регіонів: якщо в 2004–2005 роках потік туристів в Харківський регіон становив 6,1–6,2 % щодо загального потоку туристів в Україні, то у 2015–2017 роках ця частка знизилася до 1,9–1,5 %, тобто в 3–4 рази [4]. За потенціалом розвитку готельно-ресторанного комплексу Харківська область у 2017 році поступається сусіднім регіонам (Дніпропетровському, Запорізькому).

З іншого боку, в цей час високий рівень конкуренції на готельно-ресторанному ринку Харківського регіону змушує підприємства до сильного розвитку якості, так що з часом управління якістю плутається з самою концепцією управління або управління бізнесом. У цьому контексті системи управління якістю дозволяють підприємствам озброїтися інструментами управління для формування стратегії, раціонального розподілу ресурсів, визначення ключових заходів тощо [5, с. 41].

З огляду на значущість цього сектора для економіки Харківщини в цілому, важливо зрозуміти, яку позицію

в цих умовах займають підприємства готельно-ресторанної сфери, як вони функціонують на регіональному ринку послуг, які надії покладають.

Для отримання необхідних даних для цього дослідження в основному використовувалися первинні джерела інформації, а саме анкета з питаннями щодо особливостей здійснення управління на підприємствах, яка була спрямована на керівників підприємств готельно-ресторанного комплексу Харківського регіону або тих, хто фактично відповідав за менеджмент.

Об'єктами дослідження були підприємства, що пропонують готельно-ресторанні послуги як високого (20 %), середнього (65 %), так і економ-рівня (15 %). Всього за період з 2016 по 2018 рр. було проаналізовано двадцять підприємств готельно-ресторанної сфери. В експертному опитуванні взяли участь керівники різних рівнів: топ-менеджери (50 %), менеджери середнього рівня (30 %), менеджери нижчого ланки (20 %). В експертному опитуванні було задіяно як жінок (70 %), так і чоловіків (30 %), віком від 30 років і вище.

Дані показують, що в уявленні більшості керівників (50 %) місія їх підприємства полягає у наданні якісного обслуговування населення на основі туристських ресурсів регіону; 10 % вважають своєю місією завоювання і утримання лідируючих позицій в готельно-ресторанній справі і 10 % виступають за розвиток туристського іміджу регіону. У 30 % підприємств відсутня чітка траєкторія стратегічного розвитку, що негативно впливає на конкурентоспроможність на ринку готельно-ресторанних послуг.

У 30 % відсутня чітка система цілей; 50 % вважають ключовою метою своєї діяльності створення всіх умов для комфортного відпочинку і задоволеності гостей і співробітників; 10 % – постійне вдосконалення готельно-ресторанних послуг, які надаються, із застосуванням системи менеджменту якості; 5 % – внесення вкладу в економіку регіону; 5 % – підтримка культури, традицій і захист навколишнього середовища.

Принцип об'єктивності (науковості) як провідний управлінський принцип у своїй діяльності використовують 70 % респондентів; принцип системності та комплексності

застосовують 15 % організацій; ефективності – 20 %; раціонального поєднання єдиноначальності і демократизму – 15 %. Менше знайомі із принципами цілеспрямованості, взаємозалежності, економічності й іншими.

У всіх обстежених організаціях переважають адміністративні й економічні методи управління. Однозначно позитивним фактом можна вважати те, що 90 % організацій активно використовують функцію планування; 75 % – функції організації, мотивації персоналу; 80 % – контролю; 50 % – функцію координації (рис. 2).

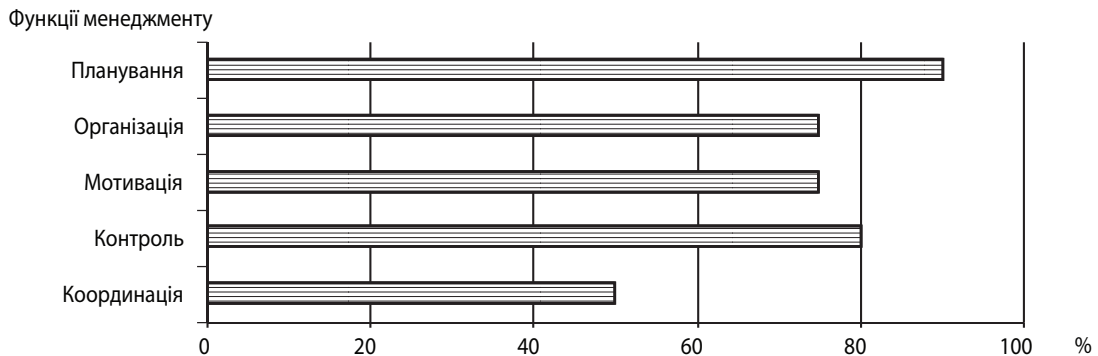


Рис. 2. Використання функцій менеджменту керівниками підприємств готельно-ресторанного комплексу у своїй діяльності

У більшості підприємств готельно-ресторанного сектора (50 %) переважає лінійно-функціональна організаційна структура, в 20 % використовується дивізійна структура, в 20 % – матрична, включаючи як підвид матричної – бригадну (крос-функціональну), в 10 % організацій – мережеву структуру управління.

Тільки 45 % керівників вважають свої організації ефективними, а 30 % вважають, що вони функціонують скоріше ефективно, ніж неефективно.

Важливою представляється оцінка ресурсів, необхідних для ефективного розвитку. З цією метою керівникам було запропоновано розташувати ресурси в порядку значущості. Виявилось, що більшою мірою їм необхідні матеріальні, кадрові й управлінські ресурси, меншою мірою вони потребують інформаційних, фінансових і адміністративних.

У результаті проведеної класифікації виділено три категорії підприємств готельно-ресторанного комплексу регіону залежно від рівня управління: високий, середній і низький.

Готельно-ресторанні підприємства з високим рівнем управління практикують стратегічне планування, зокрема, мають сформульовані місію і мету. В управлінні використовують принципи об'єктивності, системності, комплексності, раціонального поєднання єдиноначальності та демократизму.

У діяльності підприємств цієї категорії застосовуються всі три групи методів управління: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні, однак акцент робиться саме на останній групі методів.

Стиль управління – демократичний – мають місце децентралізоване управління, делегування повноважень для підтримки ініціативи, персоналу надається необхідна

свобода при розробці нововведень, новаторів забезпечують необхідними ресурсами й обладнанням, розвинена корпоративна культура. В підприємствах цієї категорії проводяться навчання персоналу й обмін ідеями; підтримуються ефективні комунікації з колегами, іншими підрозділами, зовнішніми організаціями.

В управлінні операціями всередині підприємницької структури цієї категорії підприємств присутні гнучкість, нарощування компетентності команди, інтенсифікація службових взаємин; збільшення значущості навчання; акцент роблять у бік навичок міжкультурного, міжособистісного спілкування; приділяють увагу підвищенню рівня культурного розвитку та свідомості менеджерів, а також підвищенню їх готовності брати на себе відповідальність у прийнятті рішень.

Таким чином, ця категорія підприємств дотримується філософії Total Quality Management (загальне управління якістю), сенс якої полягає у виявленні та розвитку ключових позицій якості продукції та послуг, спрямованих на максимальне задоволення потреб клієнтів [6].

Для них характерні такі цінності, як репутація, престиж, бізнес-орієнтація, ефективність, клієнтоорієнтований сервіс.

Однак ця категорія підприємств готельно-ресторанного комплексу має певні недоробки в бізнес-процесах. Так, у підприємств Харківського регіону:

- переважають дивізійні, лінійно-функціональні та крос-функціональні структури;
- не вистачає висококваліфікованих управлінців і співробітників, які можуть забезпечити ефективність функціонування та стабільний розвиток.

Підприємства із середнім рівнем управління не формують місію і цілі, в них відсутні усвідомлені принципи управління, спостерігається переважання організаційно-адміністративних методів управління над економічними та соціально-психологічними. Авторитарний стиль управління, застосований в підприємствах цієї категорії, породжує централізм, командні методи управління, вимоги безумовного підпорядкування.

Ця категорія підприємств характеризується високим значенням ефективності за рахунок гуманізації процесу надання готельно-ресторанних послуг, водночас атмосфера комфорту, гідна якість і асортимент послуг відсутні. Існує недовіра до ідей, які висувуються персоналом, і безліч бюрократичних узгоджень. Аналіз виявив ряд значних проблем, серед яких:

- переважання лінійно-функціональних і дивізіональних структур (структур механістичного типу);
- несистематизований процес навчання персоналу;
- немає чіткої системи мотивації персоналу;
- відсутня або незрозуміла система оцінювання діяльності персоналу;
- неефективна функція адаптації персоналу;
- наявність суб'єктивних критеріїв кар'єрного просування, як наслідок – негативний вплив на мотивацію персоналу;
- відсутність інноваційних технологій управління.

Третя категорія – підприємства з низьким рівнем управління. Ця категорія характеризується класичним підходом, заснованим на формальній жорсткій ієрархічній структурі з чітко розподіленими обов'язками, застосуванням адміністративних методів, спеціалізацією завдань, централізованим розподілом інформації на вершині ієрархії, інструкціями для керівників і вертикальною схемою відносин між керівником і підлеглими, а також неклієнтоорієнтованим сервісом.

Ця категорія підприємств не може здійснювати швидкі зміни і може працювати тільки в умовах стабільного середовища. Збільшення ефективності відбувається через посилення формальної структури і раціоналізацію організації праці, розвиток відбувається за рахунок коштів власників, не існує завдання здійснення рентабельної діяльності.

Коригування перерахованих вище проблем можливе за допомогою:

- впровадження міжнародних стандартів якості менеджменту ISO 9001;
- вдосконалення сформованих типів структур через впровадження елементів мережевої та матричної структури як видів підприємницьких структур;
- цільового навчання персоналу, організації тренінгів і семінарів, участі в зарубіжних і українських форумах і конгресах;
- впровадження системи мотивації та стимулювання через залежність між результатами праці і винагородою або дисциплінарними стягненнями;
- поліпшення процесу адаптації персоналу, оптимізації кількості і якості комунікацій всередині колективу (збори персоналу, можливість внесення нових ідей);

- коригування критеріїв кар'єрного просування, за винятком вислуги років і суб'єктивних рішень керівництва;
- впровадження інноваційних технологій управління.
- залучення висококваліфікованих управлінців.

У всьому світі стандартизація менеджменту виступає як ключовий механізм, який сприяє обміну та міжнародній торгівлі, усуваючи перешкоди, що виникають у практиці будь-якої галузі, оскільки ці стандарти спрямовані на стандартизацію процедур, функцій і ролі менеджменту [7, с. 19]. Запровадження цих стандартів пов'язане з низкою початкових грошових витрат, однак ці інвестиції компенсуються досягнутими позитивними результатами. Зрозуміло, що лише дотримання цих стандартів не є достатнім для успіху підприємства на регіональному ринку, та є певні фактори, які можуть спричинити позитивні результати.

Що стосується можливих позитивних результатів, то декілька досліджень [8–10] класифікують їх як ефекти, пов'язані з «внутрішніми аспектами» та «зовнішніми аспектами». Виходячи з цих висновків ці позитивні ефекти можна класифікувати так, як показано в табл. 1.

Аналізуючи відносну важливість двох типів позитивних ефектів, пов'язаних із дотриманням ISO 9001, є попередні дослідження, які надають більше значення «внутрішнім аспектам» [11], в той час як інші дослідження підкреслюють наслідки «зовнішніх аспектів» [12–14]. Незважаючи на вищевикладене, більшість попередніх досліджень показують позитивні внутрішні та зовнішні результати впровадження саме стандартів управління ISO 9001.

Реальні поліпшення якості та продуктивності в управлінні готельно-ресторанними підприємствами, які можуть бути отримані в результаті впровадження цих типів стандартів, отримуються лише за умови, що, крім проходження самої процедури сертифікації, здійснюватимуться і інші заходи, особливо пов'язані з досягненням реальних покращень якості, які, нарешті, дозволять готелям і ресторанам уникати звичайних клієнтських скарг і штрафів за невиконання контрактів в цьому секторі тощо. Крім того, керівники готельно-ресторанних підприємств повинні усвідомлювати, що поліпшення менеджменту – це дистанція на великі відстані, так що після того, як буде виконано впровадження ISO 9001, необхідно продовжувати інвестувати ресурси для поступового впровадження основних принципів цього стандарту в підприємстві (а саме постійне вдосконалення, залучення всієї компанії, орієнтація на клієнтів тощо), щоб забезпечити більш високий рівень позитивних ефектів, що впливають із дотримання стандарту ISO 9001.

**Висновки.** Це дослідження мало за мету провести діагностику стану управління підприємствами готельно-ресторанного сектора на регіональному рівні. Дослідження було зосереджено на підприємствах, які надають готельно-ресторанні послуги високого, середнього й економічного рівня.

Визначено, що в цілому сучасний стан системи управління підприємствами готельно-ресторанного комплексу Харківського регіону не сприяє їх ефективному функціонуванню. Дослідження виявило проблеми з розумінням місії і цілей, невикористанням принципів управління, неефективними організаційними структурами управління,

Таблиця 1

## Типологія позитивних ефектів, що очікуються внаслідок запровадження ISO 9001

Тип ефекту		Характеристика
Внутрішні аспекти	Управлінські аспекти	Контроль управління, встановлення обов'язків і правил, поліпшення координації з постачальниками, розвиток інновацій, вдосконалення інформаційної системи управління процесами, вдосконалення внутрішньої системи контролю для виявлення «невідповідностей» тощо
	Організаційні аспекти	Краще використання ресурсів, скорочення витрат на контроль, підвищення загальної ефективності, зниження матеріально-технічних і виробничих витрат, зменшення невідповідностей, зменшення часу на впровадження інновацій, скорочення неконформних витрат тощо
	Аспекти управління персоналом	Удосконалення системи урахування пропозиції працівників, участь у робочих групах, зменшення прогулів, більша задоволеність і мотивація на роботі тощо
Зовнішні аспекти	Комерційні аспекти	Забезпечення конкурентоспроможності у секторі ринку, розширення з виходом на нових клієнтів і ринків
	Фінансові аспекти	Збільшення обороту та частки ринку, поліпшення показників ефективності тощо
	Аспекти взаємодії з клієнтами	Збільшення частки постійних клієнтів, зменшення невідповідностей або претензій, поліпшення задоволеності, поліпшення іміджу на ринку тощо

недоліком культури підтримки інновацій та розвитку, нестачею висококваліфікованих співробітників, в тому числі і менеджерів.

Внаслідок впливу різних чинників склалася ситуація, що рівень менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного сектора є достатньо відмінним. Сформована різниця є досить стабільною, що дозволило виділити в регіональному розрізі три угруповання, які відрізняються рівнем використання технологій, принципів і методів менеджменту. Однак навіть на підприємствах з високим рівнем управління виявлені проблеми та недоліки, які необхідно коригувати.

Із запропонованих рекомендацій надзвичайно важливим для готельно-ресторанного комплексу регіону є впровадження стандартів ефективного управління, прийнятих у провідних готельно-ресторанних організаціях світу, формування високопрофесійних команд менеджерів і фахівців, організації клієнтоорієнтованого сервісу.

З іншого боку, результати, досягнуті в цьому дослідженні, мають обмеження, які своєю чергою, пропонують можливості для майбутніх досліджень. По-перше, були опитані керівники готельно-ресторанних підприємств, а їх думки могли бути упередженими через певний інтерес до того, щоб результати їх роботи були позитивними. По-друге, було б доцільно розширити сферу досліджень на інші експертні групи, такі як працівники готельно-ресторанних в цілому, клієнти та постачальники цих підприємств. Іншим напрямком майбутніх дій буде збільшення розміру вибірки, що потребуватиме підтримки з боку асоціацій у готельно-ресторанному секторі (Асоціації індустрії гостинності України, Асоціації готельних об'єднань та готелів міст України тощо) або пов'язаних з управлінням та його якістю (Української асоціації досконалості та якості, Української Асоціації з розвитку менеджменту та бізнес-освіти тощо), і таким чином здійснити нові емпіричні дослідження, які розширять висновки, наведені в цій роботі.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Концепція розвитку туризму в Харківській області до 2020 року : Рішення обласної ради від 05.03.2013 № 648-VI. URL: [http://www.ts.lica.com.ua/b\\_text.php?type=3&id=8096&base=77](http://www.ts.lica.com.ua/b_text.php?type=3&id=8096&base=77)
2. Туризм, оздоровлення та відпочинок у Харківській області : стат. зб. Харків : Головне управління статистики у Харківській області, 2018. 110 с.
3. Головне управління статистики у Харківській області. URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua/turystychni-potoky-2000-2011rr>
4. Туристична діяльність в Україні у 2017 році : стат. зб. Київ : Держкомстат України, 2018. 90 с.
5. Горбаль Н. І., Ільчук П. Г., Шандрівська О. Є. Управління якістю у контексті виробничої стратегії та загального стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 594. С. 41–47.
6. Лучишина К. Л. Управління підприємством на основі TQM. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/12226/1/Luchishyna.pdf>
7. Abdelkafi N., Makhotin S. Standardization, Innovation, and Organization: A Contingency Perspective. *Effective Standardization Management in Corporate Settings*. Germany : University of Leipzig, 2016. 286 p.
8. International Organization for Standardization. *Economic Benefits of Standards: Implementation Guide*. Geneva : ISO, 2014. 65 p.
9. Education & training about standardization: Different needs for different roles. IFAN Guide 4. Geneva : IFAN Secretariat, 2014. 18 p.
10. Ciocoiu C. N., Dobrea R. C. The Role of Standardization in Improving the Effectiveness of Integrated Risk Management. Bucharest : The Bucharest Academy of Economic Studies, 2010. 21 p.
11. Levine D. I., Toffel M. W. Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers. *Management Science*. 2008. No. 56 (6). P. 978–996.
12. International Organization for Standardization. *Reaping the benefits of ISO 9001*. Geneva : ISO, 2015. 12 p.

13. Fonseca L., Pedro D. Listen to ISO 9001:2015 for organizational competitiveness: Correlation between change management and improvement. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. 2017. P. 916–926.

14. Fonseca L. M. Relationship between ISO 9001 certification maturity and EFQM Business Excellence Model results. *Quality, Innovation and Prosperity*. 2015. № 19 (1). P. 85–102.

## REFERENCES

Abdelkafi, N., and Makhotin, S. *Standardization, Innovation, and Organization: A Contingency Perspective. Effective Standardization Management in Corporate Settings*. Germany: University of Leipzig, 2016.

Ciocoiu, C. N., and Dobrea, R. C. *The Role of Standardization in Improving the Effectiveness of Integrated Risk Management*. Bucharest: The Bucharest Academy of Economic Studies, 2010.

Education & training about standardization: Different needs for different roles. *IFAN Guide 4*. Geneva: IFAN Secretariat, 2014.

Fonseca, L. M. "Relationship between ISO 9001 certification maturity and EFQM Business Excellence Model results". *Quality, Innovation and Prosperity*, no. 19 (1) (2015): 85–102.

Fonseca, L., and Pedro, D. "Listen to ISO 9001:2015 for organizational competitiveness: Correlation between change management and improvement". *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 2017. 916–926.

Holovne upravlinnia statystyky u Kharkivskii oblasti. <http://kh.ukrstat.gov.ua/turystychni-potoky-2000-2011rr>

Horbal, N. I., Ilchuk, P. H., and Shandrivska, O. Ye. "Upravlinnia yakistiu u konteksti vyrobnychoi stratehii ta zahalnoho stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Quality management in the context of production strategy and overall strategic management of the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 594 (2007): 41–47.

International Organization for Standardization. *Economic Benefits of Standards: Implementation Guide*. Geneva: ISO, 2014.

International Organization for Standardization. *Reaping the benefits of ISO 9001*. Geneva: ISO, 2015.

"Kontsepsiia rozvytku turyzmu v Kharkivskii oblasti do 2020 roku : Rishennia oblasnoi rady vid 05.03.2013 no. 648-VI" [Concept of tourism development in Kharkiv region till 2020: Decision of the regional council from 03.05.2013 no. 648-VI]. [http://www.ts.lica.com.ua/b\\_text.php?type=3&id=8096&base=77](http://www.ts.lica.com.ua/b_text.php?type=3&id=8096&base=77)

Levine, D. I., and Toffel, M. W. "Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers". *Management Science*, no. 56 (6) (2008): 978–996.

Luchyshyna, K. L. "Upravlinnia pidpriemstvom na osnovi TQM" [Enterprise management based on TQM]. <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/12226/1/Luchishyna.pdf>

*Turystychna diialnist v Ukraini u 2017 rotsi* [Tourist activity in Ukraine in 2017]. Kyiv: Derzhkomstat Ukrainy, 2018.

*Turyzm, ozdorovlennia ta vidpochynok u Kharkivskii oblasti* [Tourism, health improvement and recreation in Kharkiv region]. Kharkiv: Holovne upravlinnia statystyky u Kharkivskii oblasti, 2018.