

УДК 338.48.001.76

## ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА В СИСТЕМІ КООРДИНАТ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

### ГУМЕНЮК Володимир Володимирович

доктор економічних наук,  
професор кафедри туризму  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу  
e-mail: grc@ukr.net

### КІСЬ Святослав Ярославович

доктор економічних наук, професор кафедри теорії економіки та управління,  
директор Інституту післядипломної освіти  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу  
e-mail: svjatkis@gmail.com

### ГРЕЧАНИК Богдан Васильович

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу  
e-mail: bvgrechanyk@gmail.com

**Анотація.** Розглядаються загальнотеоретичні, методологічні й практичні аспекти ціннісно-орієнтованого управління в готельно-ресторанній сфері.

Проведено компаративний аналіз ціннісно-орієнтованого управління в готельно-ресторанному бізнесі з позицій розкриття його сутності, економічної природи, форм, структури, змісту, прикладного застосування.

Проаналізовано особливості формування доданої вартості за витратами виробництва у готельно-ресторанній сфері.

Матеріали проведеного дослідження можуть бути використані для розвитку методологічної бази ціннісно-орієнтованого фінансового менеджменту підприємств готельно-ресторанної сфери.

**Ключові слова:** цінність, ціннісно-орієнтоване управління, готельно-ресторанна справа, підприємство, фінансовий менеджмент.

**Постановка проблеми.** Готельно-ресторанна справа репрезентує сферу послуг національної економіки з позиції внутрішнього споживання, а також розкриває потенціал гостинності нашої держави на європейському і світовому рівнях. Її ефективність вважають індикатором пози-

**Аннотация.** Рассматриваются общетеоретические, методологические и практические аспекты ценностно-ориентированного управления в гостинично-ресторанной отрасли. Проведен компаративный анализ ценностно-ориентированного управления в гостинично-ресторанном бизнесе с позиций раскрытия его сущности, экономической природы, форм, структуры, содержания, практического применения. Проанализированы особенности формирования добавленной стоимости по затратам производства в гостинично-ресторанной отрасли. Материалы проведенного исследования могут быть использованы для развития методологической базы ценностно-ориентированного финансового менеджмента на предприятиях гостинично-ресторанной отрасли.

**Ключевые слова:** ценность, ценностно-ориентированное управление, гостинично-ресторанное дело, предпринимательство, финансовый менеджмент.

тивних змін у національній економіці. Важливим напрямом розвитку готельно-ресторанної справи є доведення якості послуг гостинності до міжнародних стандартів, удосконалення технологій, упровадження нових видів і форм обслуговування, розвиток конкуренції, гарантування

соціальної безпеки в контексті формування цінності для споживача готельно-ресторанних послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження з актуальних проблем менеджменту дають змогу з'ясувати чимало ключових аспектів з проблем підвищення ефективності готельно-ресторанної справи.

Теоретичне підґрунтя дослідження системи цінностей та її еволюції в умовах становлення ринку становлять наукові розвідки Р. Вудраффа і С. Гардіала [1], В. Петренка [2], Й. Ясінської [3], а також учених, що представляють відмінні від економіки напрями наукового пізнання, однак є близькими чи спорідненими.

Водночас лише традиційні підходи до розгляду теорії і практики ціннісно-орієнтованого управління підприємств без урахування галузевої специфіки їхньої діяльності не дозволяють розв'язати спеціальні проблеми. Тому розроблення методичного інструментарію ціннісно-орієнтованого управління має враховувати специфіку конкретної сфери економічної діяльності, зокрема, туризму, курортної справи, готельно-ресторанного бізнесу, інакше втрачатиме своє практичне спрямування.

З огляду на важливість проблеми ціннісно-орієнтованого управління в цілому актуалізується проблематика формування економічної та соціальної ефективності готельно-ресторанного бізнесу, удосконалення інформаційного забезпечення підприємств готельно-ресторанної сфери для планування, контролю, ухвалення і реалізації управлінських рішень. У плані розвитку методології ціннісно-орієнтованого управління в туризмі важливе місце займають розробки С. Мельниченко [4], М. Бойко [5].

Аналізуючи наукові здобутки вітчизняних і зарубіжних учених з проблем ціннісно-орієнтованого управління, варто зазначити, що чимало концептуальних положень взаємодії суб'єктів ринку готельно-ресторанних послуг (споживачів, виробників, постачальників, посередників, регуляторів) на ціннісно-орієнтованих засадах залишаються практично не розкритими й потребують спеціального дослідження.

З огляду на актуальність проблеми та її недостатнє наукове розкриття **метою** нашого дослідження є розроблення теоретичних положень і формулювання практичних рекомендацій, спрямованих на розвиток ціннісно-орієнтованого управління в готельно-ресторанному бізнесі.

**Виклад основного матеріалу.** Готельно-ресторанна справа є полісемічним поняттям, яке виражає різне змістове навантаження залежно від сфери призначення, що зумовили його застосування: економічна діяльність (за принципами підприємництва чи некомерційної діяльності); один із сучасних напрямів підготовки студентів; предмет наукових досліджень; складова послуг туризму тощо. У контексті нашого дослідження готельно-ресторанна справа трактується як професійна діяльність у сфері послуг, що надаються кінцевим споживачам (туристам, приїжджим, місцевому населенню) на комерційних засадах, тобто підприємництво, бізнес.

У наукових розвідках економістів майже до ХХ століття дослідження поняття цінності глибоко не проводились, оскільки значна увага приділялась аналізу економічної категорії вартості, «яка виражає уречевлену в товарах і послугах суспільно необхідну працю й економічні відносини між суб'єктами господарської діяльності...», що мала більш прикладний характер, пов'язувалась із процесами виробництва й обміну, ціноутворення, оцінювання ринкових параметрів внутрішньої торгівлі, міжнародних операцій, виконання комерційних угод тощо [6, с. 898].

Відомий учений у царині психології менеджменту А. Маслоу вважає, що поняття «цінність» означає не що інше, як задоволення потреб людини відповідно до їхньої усталеної ієрархічної структури [7, с. 80], однак уже в іншій своїй праці зіштовхується з проблемою семантичної плутанини й термінологічної невизначеності цієї багатозначної дефініції, яка означає різне для різних людей, а також привертає увагу до розуміння значення цінності в контексті досяжності кінцевих цілей (стану, коли поліпшення не можливе, що відповідає грецькому терміну «telos» — остаточність, завершеність, цілісність) [8, с. 123, 144].

У більшості європейських мов поняття цінності і вартості втілюються в одній понятійно-термінологічній конструкції «вартість» (*value* — в англійській; *wert* — у німецькій, *valor* — в іспанській, французькій), що набуває різних значень залежно від сфери застосування. В українській економічній літературі проблем диференціації понятійно-термінологічних конструкцій у зазначеному контексті взагалі не повинно виникати.

При розкритті категорії вартості сформува-лось розуміння її економічної природи через

особливості прояву в таких усталених формах вираження, як витрати, собівартість, мінова і споживча вартість, ціни і тарифи, вартісний ланцюг тощо.

У конструюванні загальнонаукової і спеціальної термінології слово «цінність» застосовується досить широко.

Наведемо приклади, що мають місце в готельно-ресторанній справі:

1) харчова цінність — характеризує корисні властивості для забезпечення фізіологічних потреб людини (визначається за хімічним складом харчового продукту);

2) енергетична цінність (частка енергії, яка може вивільнитися з харчових продуктів у процесі біологічного окиснення і використовуватися для забезпечення фізіологічних функцій організму).

Натомість існує потреба поглибленого дослідження еволюції концептуальних положень системи цінностей споживача з огляду на тенденції розвитку сфери послуг, нові виклики, які стоять перед суспільством у плані відтворення людського капіталу, підвищення якості життя.

З огляду на зростаючу потребу у відтворенні людського капіталу акцентується увага на необхідності ціннісної ідентифікації готельно-ресторанних послуг, що мають бути доступними для кожної людини, яка їх потребує, незалежно від географічних, економічних, соціальних, культурних чи етнічних особливостей. Водночас для належного відтворення людського капіталу має забезпечуватись і якість послуг, що охоплює адекватність, безпеку, результативність, ефективність, дієвість, своєчасність, задоволення очікувань і потреб, стабільність процесу і результату, постійне вдосконалення і поліпшення [9, с. 39].

Відносно цінності, яку здобула людина в результаті споживання запропонованих їй послуг, Р. Вудрафф і С. Гардіал пропонують визначати і рівень задоволення потреб споживача. Формування позитивного чи негативного відчуття споживача залежить від ситуації, що характеризується специфічними умовами, в яких створюються послуги. Відчуття може бути виражене у формі прямої реакції на окреслену пропозицію послуг, а також через повний резонанс у відповідь на серію подібних емпіричних ситуацій [1, с. 95—96].

У багатьох випадках якість готельно-ресторанних послуг є близькою до розуміння їхньої цінності для споживача. Однак у пошуках пер-

соніфікованої цінності споживач зіштовхується з потребою вибору компромісного набору послуг із певними якісно-ціновими характеристиками.

М. Туган-Барановський писав: «Ми цінуємо те, що нам корисне...», у тому числі й ті речі, які з боку споживача не піддаються вартісній оцінці, однак є для нього «не тільки корисні, а навіть необхідні для життя». З урахуванням того, що «наше цінування керується корисністю», у міру задоволення потреби людини змінюватиметься корисність певних економічних благ аж до цілковитої втрати цінності для споживача. Таким чином, цінність якщо і піддається виміру, то її потрібно оцінювати не за найбільшою корисністю, а за найменшою, з урахуванням того, що надмірність виявляється некорисною для споживача чи покупця [10, с. 104—105].

Споживчу цінність визначають необхідні умови і потреби людини, у зв'язку з цим готельно-ресторанні послуги виконують роль трансмітера в життєдіяльності людини, сприяють підвищенню якості життя і людському розвитку.

У готельно-ресторанній сфері можуть використовуватись такі основні підходи до розкриття економічної природи цінності:

1) стосовно споживачів готельно-ресторанних послуг (теорії рідкості);

2) щодо виробників продукції ресторанного господарства і послуг готельно-ресторанного сервісу (теорія витрат на виробництво);

3) щодо співвідношення вигоди і витрат, корисності і ціни (теорія відносної корисності);

4) стосовно максимізації ринкової вартості капіталу власників бізнесу (концепція ціннісно-орієнтованого менеджменту, «value based management»);

5) готельно-ресторанна справа забезпечує вигоди всім зацікавленим суб'єктам (stakeholders theory): споживачам, працівникам, менеджерам, постачальникам, інвесторам, підприємцям, державним службовцям, територіальній громаді тощо.

Ціннісно-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі визначається:

1) інституціональними параметрами, до яких слід віднести філософію, етику, культуру, технологію організації й ведення готельно-ресторанної справи;

2) концепцією вартості капіталу в часовому просторі;

3) системою фінансового менеджменту і механізмом реалізації фінансових інтересів власників

капіталу, орієнтованих на максимізацію ринкової вартості бізнесу. Оцінка сучасного стану і тенденцій еволюції сфери послуг гостинності в контексті реалізації цінностей різних суб'єктів ринкової

взаємодії спричиняє необхідність сформувати концепцію ціннісно-орієнтованого управління як систему координат, у яких розвиватиметься готельно-ресторанна справа (рис.).

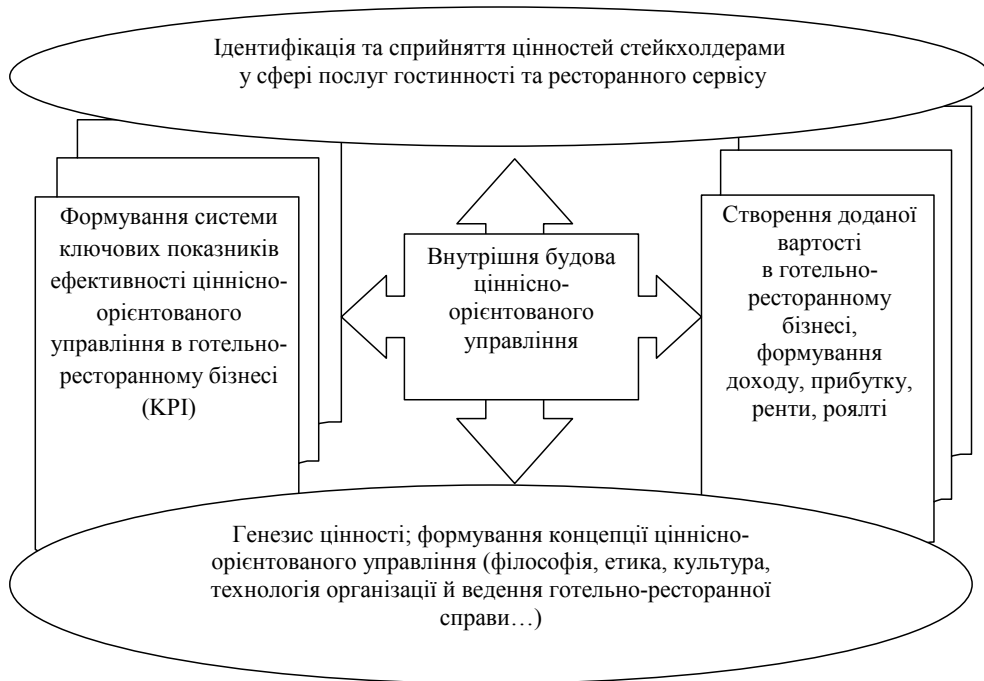


Рис. Готельно-ресторанна справа в системі координат ціннісно-орієнтованого управління

Важливим атрибутом ринкового обміну, основою визначення прибутку виробників (продавців) готельно-ресторанних послуг, витрат споживачів (покупців), формою вираження ринкової взаємодії між ними є ціна. З урахуванням нематеріального характеру виробництва готельно-ресторанних послуг ціна виступає носієм додаткової вартості, засобом реалізації бізнес-інтересів підприємців на ринку.

Ефективність функціонування підприємств готельно-ресторанної сфери може бути досліджена з використанням методичних підходів до оцінювання доданої вартості.

У табл. 1 наведено показники формування доданої вартості за витратами виробництва в готельно-ресторанному бізнесі в розрізі юридичних і фізичних осіб — підприємців.

Таблиця 1

Формування доданої вартості у готельно-ресторанному бізнесі у 2013—2017 рр.\*

Види економічної діяльності	Роки	Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання						
		Усього млн грн	юридичних осіб		фізичних осіб			
			млн грн	частка, %	темп, %	млн грн	частка, %	темп, %
Тимчасове розміщування	2013	3 184	2 820	89	X	364	11	X
	2014	1 967	1 739	88	-38	228	12	-37
	2015	2 042	1 749	86	-11	294	14	29
	2016	4 814	4 334	90	148	480	10	64
	2017	6 828	6 063	89	40	765	11	59

Закінчення табл. 1

Види економічної діяльності	Роки	Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання						
		Усього млн грн	юридичних осіб		фізичних осіб			
			млн грн	частка, %	темп, %	млн грн	частка, %	темп, %
Забезпечення стравами і напоями	2013	3 808	802	21	X	3 006	79	X
	2014	3 657	2 159	59	169	1 498	41	-50
	2015	4 385	2 802	64	-23	1 583	36	6
	2016	5 913	3 446	58	23	2 467	42	56
	2017	8 374	4 517	54	31	3 857	46	56

\* Без урахування фінансових результатів діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери з АР Крим, м. Севастополя і частини зони проведення організації об'єднаних сил.

Примітка. Розраховано за даними Державної служби статистики України.

На основі даних табл. 1 встановлено, що в готельно-ресторанній сфері підприємства (юридичні особи) формують основну частину доданої вартості за витратами виробництва (близько 90 % у готельному бізнесі та понад 50 %, починаючи з 2016 року за видом економічної діяльності «Забезпечення стравами і напоями»).

Сучасні вимоги, які ставляться до управління готельно-ресторанним бізнесом, орієнтовані на досягнення стратегічних і тактичних цілей, визначених власниками капіталу та інвесторами, спричиняють потребу дослідження фінансової

природи цінності, яка пов'язана з проблемами формування фінансових ресурсів, створенням доданої вартості, генерування прибутку, розподілу підприємницької ренти.

Власне підприємницький сектор готельно-ресторанної справи є базовим для задоволення потреб населення в послугах розміщування і харчування.

У табл. 2 наведено показники, що характеризують динаміку фінансових результатів діяльності підприємств готельно-ресторанної справи.

Таблиця 2

Прибутки та збитки підприємств готельно-ресторанної сфери України в 2013—2017 рр.\*

Види економічної діяльності	Роки	Збиток (-); Прибуток до оподаткування (+) млн грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
			частка, %	млн грн	частка, %	млн грн
Тимчасове розміщування	2013	-857,9	53,5	367,5	46,5	1 225,4
	2014	-5 339,7	51,0	227,4	49,0	5 567,1
	2015	-5 357,4	59,6	389,2	40,4	5 746,6
	2016	-2 153,8	62,2	890,5	37,8	3 044,3
	2017	+1 316,8	62,4	3 061,1	37,6	1 744,3
Забезпечення стравами і напоями	2013	-412,6	61,5	420,8	38,5	833,4
	2014	-1 239,3	62,1	142,8	37,9	1 382,1
	2015	-1 737,0	75,6	382,2	24,4	2 119,2
	2016	+206,2	74,8	787,5	25,2	581,3
	2017	+660,0	71,8	1 239,3	28,2	579,3

\* Без урахування фінансових результатів діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери з АР Крим, м. Севастополя і частини зони проведення організації об'єднаних сил.

Примітка. Розраховано за даними Державної служби статистики України.



У ретроспективному ракурсі підприємства готельно-ресторанної сфери в Україні переважно функціонували збитково, існували високі ризики втрати капіталу на тлі низького рівня економічної безпеки підприємництва.

Позитивним моментом є те, що вже 2017 року в секторі «Тимчасове розміщення» сформувалось «позитивне сальдо» — перевищення прибутку до оподаткування над збитками.

У 2013—2016 рр. суми прибутку були незначними для фінансового розподілу й офіційної капіталізації готельно-ресторанного бізнесу. Починаючи з 2016 року скорочується частка збиткових готельних підприємств, водночас зростає питома вага закладів ресторанного господарства, які одержали збиток.

Прибутковість підприємств готельно-ресторанної сфери значною мірою залежить від групи факторів зовнішнього впливу (геополітичних ризиків, купівельної спроможності, зайнятості населення, туристичної активності тощо) і цілого комплексу внутрішніх управлінських чинників, що детермінують ефективність готельно-ресторанного бізнесу, зокрема, маркетингу, реклами, менеджменту та ціннісно-орієнтованого

управління, що має забезпечувати розроблення і реалізацію заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних послуг.

**Висновки.** Ціннісно-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі розглядається як універсальна концепція, що регламентує необхідність максимізації цінності для всіх суб'єктів ринку готельно-ресторанних послуг.

Організація готельно-ресторанного бізнесу, що базується на концепції ціннісно-орієнтованого управління, хоча й потребує більших зусиль і витрат інтелектуальних ресурсів, однак розкриває перспективи отримання конкурентних переваг на ринку внаслідок побудови системи моніторингу ціннісних орієнтирів споживачів, розроблення механізму фінансового менеджменту, що забезпечуватиме гарантовану ринкову капіталізацію готельно-ресторанного бізнесу і задоволення фінансових інтересів власників. Розроблення концептуальних положень і практичних рекомендацій із проблем ціннісно-орієнтованого державного регулювання ринку готельно-ресторанних послуг є перспективним напрямом для подальших наукових розвідок.

#### *Список використаних джерел*

1. Woodruff R. Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction / R. Woodruff, S. Gardial. — Cambridge Massachusetts : Backwell Publishers Inc., 1996. — 360 p.
2. Петренко В. П. Інтелектокористування як функція життєвої активності соціуму [Електронний ресурс] / В. П. Петренко // International Journal of Innovative Technologies in Economy. — 2018. — № 1. — Р. 104—112. — Режим доступу : [https://www.researchgate.net/publication/327704230\\_intelektokoristuvannya-yak-funktsiya-zhittevoyi-aktivnosti-sotsiumu](https://www.researchgate.net/publication/327704230_intelektokoristuvannya-yak-funktsiya-zhittevoyi-aktivnosti-sotsiumu).
3. Jasińska J. Naukowe i praktyczne podejście do potrzeb oceny, realizacji i przewidywania skutków zmian na podstawie intelektualizacji : monografia / J. Jasińska. — Katowice : Wydawnictwo Naukowe Sophia, 2018. 154 s.
4. Melnychenko S. V. Health resort enterprises: between stagnation and modernization / S. V. Melnychenko // Herald of KNUTE. — 2013. — № 2. — Р. 57—67.
5. Бойко М. Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія / М. Г. Бойко. — Київ : Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2010. — 524 с.
6. Економічна енциклопедія : у трьох томах / за ред. С. В. Мочерного. — Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. — Т. 3. — 952 с.
7. Маслоу А. Мотивация и личность : пер. с англ. 3-е изд., испр. / А. Маслоу. — Санкт-Петербург : Питер, 2008. — 352 с.
8. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы / А. Маслоу : пер. с англ. — 2-е изд., испр. — Москва : Смысл: Альпина нон-фикшн, 2011. — 496 с.
9. Гуменюк В. В. Державне регулювання курортно-рекреаційної сфери : монографія / В. В. Гуменюк. — Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. — 372 с.
10. Туган-Барановський М. І. Політична економія. Курс популярний : наукове видання / М. І. Туган-Барановський. — Київ : Наукова думка, 1994. — 264 с.