

установлення нових стандартів і цілей. Завдяки бенчмаркінгу відбувається підвищення якості продукції, збільшується продуктивність та ефективність бізнес-процесів, формуються інноваційні ідеї, які сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства [6–10].

Планування інноваційної діяльності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу необхідне, тому що це складний довготривалий процес, що потребує певних інвестицій. Початок планування – це визначення з основною ідеєю інноваційної діяльності, на даному етапі краще залучити спеціалістів, що безпосередньо беруть участь у виробничому процесі. Наступним етапом є вибір напрямку інноваційної діяльності, від якого залежатиме формування цілей та задач проекту. Завершити процес планування необхідно затвердженням плану інвестиційної діяльності.

Використання планування інноваційної діяльності повинно відбуватись у комплексі, що дасть можливість ефективно розробляти та впроваджувати інноваційні продукти, та в кінцевому результаті підвищувати якість наданих послуг та збільшити результативність господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

#### Література:

1. Влащенко Н.М. Інноваційні технології в готельному господарстві: конспект лекцій – 2016. – 89 с. Режим доступу: [http://tourlib.net/books\\_ukr/vlaschenko.pdf](http://tourlib.net/books_ukr/vlaschenko.pdf)
2. Коваленко Н.О. Інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності в Україні / Н. О. Коваленко // Європейські перспективи. – 2015. – Вип. 7. – С. 174.
3. Kovtunenکو Yu. V. Features of innovative projects' business planning [Електронний ресурс] / Yu. V. Kovtunenکو, O. A. Yankovska // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – № 4 (32). – С. 53–59.
4. Бутенко А.Ю. Інновації у ресторанному бізнесі / А.Ю. Бутенко, Р.О. Бліщ // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг». – 2016. – С.303–306.
5. Бурий С.А. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму / С. А. Бурий // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 5. – Т.2. – С. 201–205
6. Навольська Н.В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств / Н.В. Навольська / Причорноморські економічні студії. – 2016 – №6. – С. 84–87
7. Галасюк К.А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Галасюк Катерина Артурівна. – Одеса, 2016. – 304 с.
8. Ковтуненко Ю.В. Умови забезпечення економічно безпечного інноваційного розвитку підприємств промислового сектору / Ю.В. Ковтуненко // Економічний дискурс. Міжнародний науковий журнал – 2017. – Випуск 3. – 2017. – С. 138–146
9. Ковтуненко Ю.В. Впровадження системи управлінського обліку на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу / Ю.В. Ковтуненко // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – №2/1 – С. 15–17.
10. Ковтуненко Ю.В. Державне регулювання ринку ресторанних послуг / Ю.В. Ковтуненко, К.В. Ковтуненко // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку туризму» (м. Чернівці, 2–4 травня 2018 р.). – Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018 – С.62–64

## БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

*Ю. В. Ковтуненко*, к.е.н., доцент

*К. Ф. Попович*

Одеський національний політехнічний університет,

м. Одеса

Питання розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні особливо актуальне наразі, оскільки саме ця галузь може поліпшити соціально-економічне становище країни, завдяки туристичного припливу.

Підприємства готельно-ресторанної індустрії, які реалізують свою діяльність на визначеному ринку, надають різноманітні послуги й пропонують широкий асортимент харчової продукції, при цьому несуть певні витрати, розмір яких залежить від можливостей підприємства, організації управлінської, фінансової, правової діяльності, зовнішніх та внутрішніх факторів. Визначна роль у зменшенні витрат належить організації планування розвитку підприємства.

Планування – найперша функція управління, вона передреє іншим управлінським функціям і визначає їх сутність. Планування залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивного оцінювання власних позицій, потребує спільних зусиль та участі всіх складових організацій. Планування дає змогу будь-якій організації передбачати майбутнє; воно виявляється в програмі дій, що охоплює всі операції підприємства (технічні, фінансові, комерційні). Планування має враховувати періоди, джерела та витрати [1].

У наш час правильне планування в готельно-ресторанному бізнесі відіграє чи не головну роль у

висококонкурентній боротьбі готелів та ресторанів за кожного клієнта. Застосування новітніх підходів і принципів управління та розвитку готельно–ресторанного бізнесу дозволяє підприємцям підвищити ефективність своєї господарської діяльності.

Задля збільшення прибутку, підвищення рентабельності та конкурентоспроможності своєї діяльності підприємство має систематично розробляти проекти, які передбачають вкладення фінансових ресурсів. Відобразити економіко–організаційні аспекти проекту покликаний бізнес–план. В умовах ринкової системи господарювання жодне підприємство не може ефективно працювати без ретельно підготовленого плану.

Бізнес–план – це документ, що містить комплексну інформацію про будь–якого роду проект: про його цілі, завдання, бізнес–процеси, структуру, грошові потоки, проблеми, перспективи тощо. Бізнес–план дозволяє об’єктивно оцінити ефективність бізнесу й прийняти зважене рішення про необхідність вкладення коштів у його створення або розвитку [2].

Висока якість бізнес–плану забезпечується комплексним підходом до його аналізу, що дозволяє не тільки враховувати багатофункціональність цього документа, але і репрезентувати цілі та вимоги учасників проекту, передбачати на кожному етапі повноцінний підхід до розробки бізнес–плану, що дозволяє, з одного боку, підвищити достовірність розрахунків необхідних ресурсів, а з іншого – зменшити ризики проекту.

Розробка бізнес–плану передбачає оцінку результативності майбутніх виробничих, маркетингових і фінансових операцій за проектом. Оцінка здійснюється з позиції фінансового управління підприємством. При реалізації проекту в рамках діючого підприємства увага приділяється загальній фінансовій стійкості підприємства. Тобто, з позиції управління підприємством через сукупність економічних показників, інвестор може побачити, наскільки організація буде ефективно та доцільно управляти власними і позиковими коштами.

Бізнес–план розвитку підприємства – один з найпоширеніших типів бізнес–планів, він корисний не тільки великим компаніям, але також є незамінним для малого й середнього бізнесу. В цьому бізнес–плані описуються основні аспекти діяльності підприємства, можливі плюси та мінуси розвитку і шляхи вирішення ймовірних проблем. Бізнес–план розвитку допомагає ретельно проаналізувати ідеї, виявити недоліки, оцінити досвід конкурентів [2].

Найчастіше бізнес–план використовується для пошуку інвесторів чи кредиторів, тобто для приваблення грошових коштів. Бізнес–план є основним документом, на базі якого інвестори і кредитори надають кошти. Щоб переконати інвестора чи кредитора в доцільності вкладення, потрібно ознайомити його з планами на сьогодні і перспективами, викладеними й висвітленими на папері всіма необхідними розрахунками.

Організація управління підприємствами готельно–ресторанного бізнесу має певну специфіку, так як їхній вид діяльності поєднує різні за функціональними ознаками види послуг. Для готельних послуг характерним є забезпечення комфортних умов проживання, для ресторанних – організація високоякісного харчування як для споживачів готельних послуг, так і для інших клієнтів. При цьому ресторани послуги можуть виступати як супутніми відносно готельних послуг, так і основними. Для того, щоб ефективно вирішувати поставлені завдання, необхідно проводити цілеспрямовану роботу по комплексній підтримці та розвитку готельно–ресторанних послуг, оскільки вони знаходяться у взаємозв’язку і взаємодії [3–8].

Підприємства готельно–ресторанного бізнесу повинні розробляти тактичні та стратегічні плани, що складають систему планів підприємства (рис. 1).

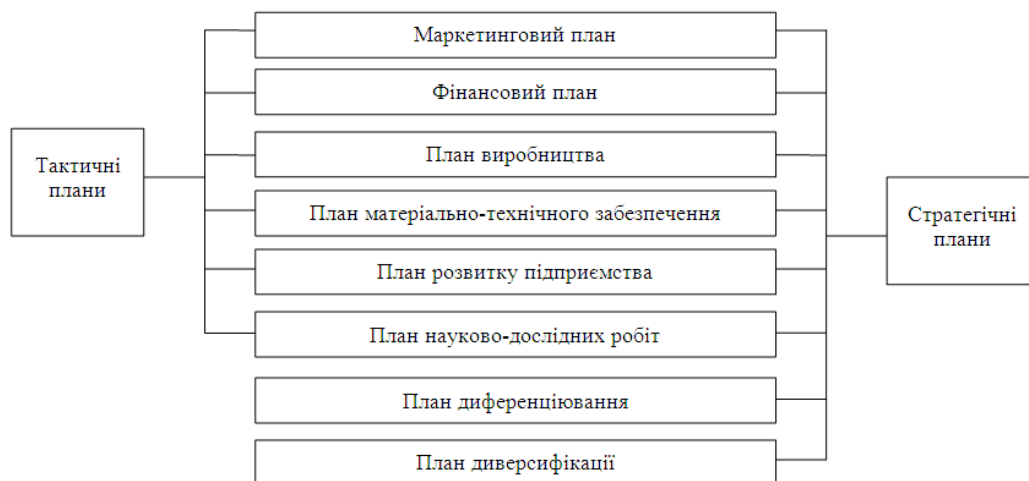


Рис. 1. – Система планів підприємства [5]

Планування є основним інструментом управління в готельно–ресторанному бізнесі. Динамічний процес планування об’єднує всі управлінські функції цієї сфери діяльності. Воно допомагає визначити систему дій та рішень, які ведуть до досягнення підприємством поставлених цілей. Будучи провідною функціональною підсистемою в системі управління підприємством, планування спирається на результати функціонування інших

підсистем і водночас активно впливає на них. Планування означає насамперед уміння думати й працювати з випередженням, передбаченням щодо виникнення неординарних ситуацій. Планування є далеким від імпровізації, воно вимагає аналітичного міркування, проведення науково-дослідної роботи, всебічного аналізу досягнутих показників, високого фахового рівня як розробників планів, так і їх виконавців-менеджерів. Саме завдяки досконалому плануванню діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть уникнути помилок і ефективно використовувати свої потенційні можливості [5].

Удосконаленню планування сприяє введення нових видів техніки та технологій. Значну роль тут відіграють комплексність і узгодженість планів із інвестиційними та будівельними програмами, які забезпечують розвиток галузі готельного і ресторанного господарства.

Отже, готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою сфери послуг, підприємства пропонують на комерційній основі власні послуги із забезпечення клієнтів послугами з розміщення та харчування. Ведення перспективного сучасного бізнесу у сфері послуг неодмінно здійснюється за допомогою бізнес-планування готельного та ресторанного підприємства. Менеджерам і керівникам необхідно докласти багато зусиль для того, щоб досягти європейського рівня планування свого бізнесу. Бізнес-план потребує систематичного оновлення, вдосконалення, корегування і т. д. Особливо це стосується готельно-ресторанного бізнесу, так як потреби споживачів постійно змінюються. І тому підприємцям потрібно розширювати свої послуги, надавати більше пропозицій споживачам, адже задоволені клієнти – це підвищення іміджу та прибутку підприємства.

#### Література:

1. Андренко І.Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник / І.Б. Андренко, О.М. Кравець, І.М. Писаревський; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М.Бекетова. – Х.: ХНУМГ, 2014. – 431 с.
2. Рега М.Г. Перспективи розвитку бізнес-планування в готельному і ресторанному господарстві / М.Г. Рега // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2014. – Т. 19, Вип. 2(4). – С. 38–40.
3. Сененко І.А. Сучасні підходи до організації управління готельно-ресторанним бізнесом / І.А. Сененко // Економічний простір. – 2015. – № 100. – С. 171–180.
4. Kovtunenکو Yu. V. Features of innovative projects' business planning [Електронний ресурс] / Yu. V. Kovtunenکو, O. A. Yankovska // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – № 4 (32). – С. 53–59.
5. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник / Л.І. Нечанюк, Н.О. Телеш. – К.: Центр навчальної літератури, 2003 – 348 с.
6. Ковтуненко Ю.В. Умови забезпечення економічно безпечного інноваційного розвитку підприємств промислового сектору / Ю.В. Ковтуненко // Економічний дискурс. Міжнародний науковий журнал – 2017. – Випуск 3. – 2017. – С. 138–146
7. Ковтуненко Ю.В. Впровадження системи управлінського обліку на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу / Ю.В. Ковтуненко // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – №2/1 – С. 15–17.
8. Ковтуненко Ю.В. Державне регулювання ринку ресторанних послуг / Ю.В. Ковтуненко, К.В. Ковтуненко // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку туризму» (м. Чернівці, 2–4 травня 2018 р.). – Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018 – С.62–64

### З ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ОРГАНІЗАЦІЇ АНРІ ФАЙОЛЯ

*Ю.З. Драчук*, д.е.н., професор

*Т.В. Бигар*, магістрант

Національний технічний університет України  
«Київський Політехнічний Інститут ім. Ігоря Сікорського»  
м. Київ

Організація за концепцією А. Файоля розглядається як безособовий механізм з переважанням формально-раціональних відносин між працівниками та ієрархічною системою управління. А.Файоль стверджував: управляти – значить, вести підприємство до певної мети, витягуючи максимум з наявних у розпорядженні ресурсів. У сучасному світі організація швидше розглядається як живий організм, а головною її цінністю вважається людський капітал, якому в даний час приділяється більше уваги, ніж за часів створення даної теорії. Але, втім, це анітрохи не применшує достоїнств принципів організації та управління А. Файоля, оскільки сутність управління в цілому не змінилася.

А. Файоль вважається батьком сучасної теорії менеджменту, він є першим, хто піднявся над рівнем заводського цеху і узагальнив принципи управління підприємства в цілому. Саме Анрі Файоль поєднав ідеї функціональної адміністрації Тейлора і старий принцип єдиноначальності, в результаті чого отримав нову схему управління, яка і лягла потім в основу сучасної теорії організації. Крім цього, його вважають найвидатнішим європейцем, а розроблена ним теорія адміністрування, функції управління і деякі принципи