

Анатолій Вдовічен, д.е.н., професор,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
Валентина Чичун, к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ОСОБЛИВОСТІ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах воєнного стану в Україні більшість закладів готельно-ресторанного бізнесу постала перед новими викликами. Заледве оговтавшись після складних пандемічних років та переходу на нові форми роботи та вимоги щодо організації роботи із дотриманням протиепідеміологічних вимог, заклади готельно-ресторанного бізнесу постали перед новими складними обставинами – введення військового стану. Відповідно до цього виникла необхідність швидкого реагування на зміни – обов'язковість безпечних умов для усіх, зміни соціально-економічного середовища, прийняття нестандартних управлінських рішень, генерації нових оригінальних ідей з метою стабілізації умов функціонування існуючих та підтримки нових проєктів, викликаних новими умовами.

Беручи до уваги усі ці зміни та, як наслідок, вимоги до менеджерів, зокрема до їхніх навиків розробки і реалізації нестандартних, інноваційних ідей і рішень, які забезпечують роботу закладів готельно-ресторанного бізнесу, змінюються підходи до управління загалом, тому вважаємо необхідним визначити нові та актуалізувати уже знайомі методи прийняття управлінських рішень, які сприяли б покращенню ефективності роботи закладів готельно-ресторанного бізнесу.

Управлінське рішення – це процес цілеспрямованих, логічних і послідовних управлінських дій, які забезпечують ефективну реалізацію управлінських завдань та вибір стратегії і тактики вирішення проблем [2].

Менеджменту закладів готельно-ресторанного бізнесу, беручи до уваги специфіку діяльності таких організацій, доцільно звертати увагу в процесі прийняття управлінських рішень на вимоги, які, в свою чергу, забезпечують виконання поставлених цілей та завдань: наукова обґрунтованість ухвалених рішень, що передбачає відповідність процесу прийняття кожного управлінського рішення на основі достовірної інформації щодо внутрішнього стану та зовнішнього середовища закладу готельно-ресторанного бізнесу; точність викладу, за якої управлінське рішення має бути точним та чітко сформульованим, щоб виконавці могли його результативно виконати. Також важливою вимогою є своєчасність, адже несвоєчасно прийняте рішення може спричинити непродуктивну діяльність та, як наслідок, збитковість.

Основною вимогою щодо процесу ухвалення управлінських рішень в закладах готельно-ресторанного бізнесу є ефективність, яка спрямовує ухвалені рішення в напрямі забезпечення реалізації досягнення визначених цілей за оптимального рівня витрат усіх видів ресурсів, зокрема людських, матеріальних та фінансових.

Водночас, хочемо відзначити, що вибір певної методики та тактики прийняття управлінських рішень залежить від посади, рівня компетентності, суб'єктивних можливостей керівників, їхнього індивідуального уявлення про значущість конкретного управлінського завдання.

Важливим елементом у процесі управління закладами готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану виступають концепції гнучкого менеджменту, оскільки на сьогодні їх функціонування проходить у умовах діджиталізації та стрімкого розвитку технологій. Відповідно, гнучкий менеджмент, як управлінська технологія, цілеспрямовано здійснює управлінський вплив на персонал закладів готельно-ресторанного бізнесу, якість виготовленої продукції та наданих послуг [3].

У складних сучасних умовах та постійних змінах безпекової ситуації в Україні, зовнішнього середовища, міграційних та економічних змін у менеджменту організацій виникає

накопичення завдань та обмеження можливостей для їхньої реалізації, відтак керівнику доводиться приймати рішення щодо першочерговості цих завдань. Одним із методів ухвалення рішення в процесі управління закладами готельно-ресторанного бізнесу є визначення пріоритетності завдань.

Визначення пріоритетності – це ухвалення рішення про першочерговість чи другорядність певних завдань, що дає змогу керівнику працювати тільки над найбільш важливими з них; концентрування уваги на виконанні одного завдання; вилучення справ, які можуть виконати інші; необхідність завершення конкретного завдання. Саме таке вміння визначити пріоритетність завдань в сьогоdnішніх умовах дає можливість дотримання запланованих термінів виконання управлінських рішень, підвищує мотивацію підлеглих, зменшує імовірності виникнення конфліктів і стресів. Для чіткого та зрозумілого визначення пріоритетності необхідності ухвалення управлінських рішень рекомендовано використовувати методи АБВ-аналізу чи метод Д. Ейзенхауера.

Застосування методу АБВ-аналізу для ухвалення управлінських рішень в закладах готельно-ресторанного бізнесу можливе при врахуванні наступних закономірностей:

- найважливіші завдання (категорія А), які виконує керівник, становлять приблизно 15% від їхньої загальної кількості. Значущість цих справ для реалізації мети дорівнює приблизно 65%;
- неважливі (категорія Б) припадає в середньому 20% від загальної кількості завдань і також 20% становить значущість цих справ керівника;
- менш важливі та несуттєві (категорія В) становлять 65% від загальної кількості завдань, але лише 15% від значущості всіх справ, які мають бути виконані [1].

Отже, застосовуючи метод АБВ-аналізу, менеджмент закладів готельно-ресторанного бізнесу має спрямовувати свої зусилля спочатку на виконання завдань, які можна віднести до категорії А, щоб за допомогою обмеженої кількості дій забезпечити виконання більшої частини загального результату. Тільки після цього можна виконувати завдання категорії Б, на

які також припадає значна частка загального результату, а потім численні справи категорії В, які забезпечують найменший внесок у реалізацію мети.

За методом Д. Ейзенхауера усі справи розділені за важливістю та терміновістю і передбачають чотири варіанти їх виконання:

1) термінові і важливі справи (потребують негайного виконання самим керівником);

2) термінові, але менш важливі справи (необхідно делегувати підлеглим);

3) менш термінові, але важливі завдання (не потребують негайного виконання, та слід не забувати про них, щоб вони не стали терміновими, їх потрібно повністю або частково доручати іншим);

4) менш термінові і важливі справи (краще позбутися, їх не слід виконувати навіть підлеглим).

Отже, підсумовуючи усе вищезазначене, можемо зазначити, що питання ухвалення рішення є одним з головних в управлінні, в сучасних умовах непередбачуваних викликів та змін кожен керівник стикається із необхідністю творчо підходити до вирішення поставлених завдань. Саме тому вважаємо за необхідне менеджменту закладів готельно-ресторанного бізнесу в цей час викликів та нових умов господарювання вносити певні корективи в процес прийняття управлінських рішень, застосовуючи розглянуті застосовувати управлінсько-організаційні їх особливості. Адже ефективність та системність у прийнятті управлінських рішень є одним із показників ефективної діяльності керівного складу будь-якої організації.

Список використаних джерел:

1. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підруч. [для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.]. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.

2. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018. 263 с.

3. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. 2020. С. 29–34.

Anatolii Vdovichen, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi
Valentyna Chychun, PhD, Associate Professor,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

SPECIFIC FEATURES OF ADMINISTRATIVE DECISION- MAKING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS INSTITUTIONS UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF WAR

In the modern conditions of martial law in Ukraine, most establishments of the hotel and restaurant business faced new challenges. Having barely recovered after the difficult pandemic years and the transition to new forms of work and requirements for the organization of work in compliance with epidemiological requirements, the hotel and restaurant business faced new difficult circumstances - the introduction of martial law. Accordingly, there was a need to quickly respond to changes - the obligation of safe conditions for everyone, changes in the socio-economic environment, adoption of non-standard management decisions, generation of new original ideas in order to stabilize the operating conditions of existing ones and support new projects caused by new conditions.

Юлія Гончар, доктор філософії, ст. викладач,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ

ДОСТУПНІСТЬ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА У ПОВОЄННИЙ ЧАС

Військова агресія росії в Україні стала причиною безлічі смертей і важких поранень як цивільного населення, так і військовослужбовців [1]. Цивільні можуть отримати статус особи з інвалідністю через серйозні вогнепальні поранення,