

УДК 610.4:005

DOI: 10.30857/2413-0117.2019.2.8

Юлія А. Шевчук

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ ІЄРАРХІЇ
ЦІЛЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ**

У статті викладено результати дослідження щодо формування оптимальної ієрархії цілей функціонування підприємств готельно-ресторанної індустрії. Математично обґрунтовано формування цілей ефективного управління підприємствами готельно-ресторанної індустрії, що базується на системному наборі ключових параметрів. Доведено, що кожна управлінська дія повинна бути націлена на вирішення проблеми. Вирішенням проблеми, відповідно до результатів дослідження, вважається управлінське рішення, яке дає максимум для досягнення визначених цілей. Наголошується, що відсутність оптимально поставлених цілей спричинить, неможливість сформулювати проблему, без якої немає необхідності в прийнятті управлінських рішень. Цілі формують критерії для оцінки доцільності запропонованих управлінських рішень, а також визначають критерії для оцінки прогнозованого результату. Цілі, яких намагається досягнути керівництво підприємств готельно-ресторанної індустрії, занадто часто бувають недостатньо усвідомлені персоналом підприємств. Зважаючи на це, система цілей є одним з основних інструментів вирішення управлінських завдань, пов'язаних із функціонуванням організаційних структур управління підприємствами готельно-ресторанної індустрії. Отже, процес гнучкості організаційних структур управління підприємствами готельно-ресторанної індустрії пов'язаний з динамічним процесом формування оптимальної ієрархії цілей функціонування підприємств зазначеної сфери. Автором пропонується визнати, що гнучкість організаційної структури управління підприємств готельно-ресторанної індустрії може бути визначено на основі класифікації цілей управління.

Ключові слова: *моделювання; підприємства готельно-ресторанної індустрії; система управління; цілі управління; прибутковість; ефективність; моделі формування оптимальної ієрархії цілей управління; гнучкість організаційної структури управління.*

Юлія А. Шевчук

Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина

**МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ ОПТИМАЛЬНОЙ ИЕРАРХИИ
ЦЕЛЕЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ
ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОЙ ИНДУСТРИИ**

В статье изложены результаты исследования по формированию оптимальной иерархии целей функционирования предприятий гостинично-ресторанной индустрии. Математически обосновано формирование целей эффективного управления предприятиями гостинично-ресторанной индустрии, основанное на системном наборе ключевых параметров. Доказано, что каждое управленческое действие должно быть нацелено на решение проблемы. Решением проблемы, согласно результатам исследования считается управленческое решение, которое даёт максимум для достижения определённых целей. Не определив оптимально цели, нельзя сформулировать проблему, а без неё отсутствует необходимость в принятии управленческих решений. Цели формируют критерии для оценки целесообразности предлагаемых управленческих решений, а также определяют критерии для оценки прогнозируемого результата. Цели, которых пытается достичь руководство предприятий гостинично-ресторанной индустрии, слишком часто бывают недостаточно

осознаны персоналом предприятий. В связи с этим система целей является одним из основных инструментов решения управленческих задач, связанных с функционированием организационных структур управления предприятиями гостинично-ресторанной индустрии. Таким образом, процесс гибкости организационных структур управления предприятиями гостинично-ресторанной индустрии связан с динамичным процессом формирования оптимальной иерархии целей функционирования предприятий указанной сферы. Автором предлагается признать, что гибкость организационной структуры управления предприятий гостинично-ресторанной индустрии может быть определена на основе классификации целей управления.

Ключевые слова: моделирование; предприятия гостинично-ресторанной индустрии; система управления; цели управления; прибыльность; эффективность; модели формирования оптимальной иерархии целей управления; гибкость организационной структуры управления.

Yuliia A. Shevchuk

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
BUILDING AN OPTIMAL GOAL HIERARCHY MODEL
FOR HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY

The article presents the research findings on building an optimal goal hierarchy for businesses in the sector of hotel and restaurant industry. A mathematical rationale has been provided for setting objectives in the context of ensuring effective hospitality management by hotel and restaurant businesses based on a set of key performance indicators. It is argued that every managerial action must be focused on problem solving. According to the research results, a solution is a management decision aimed at gaining the maximum to achieve certain goals. Failure to set optimal goals makes impossible to shape a management problem which, in turn, translates into absence of the need for making management decisions. Goals contribute to shaping the criteria for evaluating the feasibility of proposed management decisions as well as mapping the criteria for assessing the ultimate predicted outcomes. However, most often, objectives sought to be achieved by top management of hospitality industry companies are perceived quite differently by the staff. In this context, the system of goals is a critical instrument for management decision making and problem solving related to organizational issues in managing businesses of hotel and restaurant industry. Thus, the flexibility of organizational structures in a management paradigm within the hospitality industry is associated with the dynamic process of designing the optimal goal hierarchy to achieve good performance in the sector of hotel and restaurant industry. The author assumes that the estimation of the relevant flexibility of organizational structure management by hospitality industry businesses can be attained through the suggested classification of management goals.

Keywords: modelling; hotel and restaurant industry businesses; management system; management goals; profitability; efficiency; building an optimal goal hierarchy model; flexibility of organizational structure management.

Постановка проблеми. В даний час формування цілей для підприємств готельно-ресторанної індустрії не розглядається як проблематичне питання, однак потреба в об'єктивному визначенні цілей стає все більш актуальним завданням в сучасних умовах розвитку. Якщо формується завдання вдосконалення системи управління підприємствами готельно-ресторанної індустрії то насамперед необхідно уточнити основні цілі управління та запропонувати кращі шляхи їх досягнення для отримання ефективного кінцевого результату.

Аналіз останніх досліджень. У статті проаналізовано праці щодо проблем розвитку підприємств готельно-ресторанної індустрії. Вагомий внесок в аналізі і дослідженні даної

проблематики мають наступні вітчизняні науковці та практичні фахівці: О. Борисова, О. Бутенко, К. Гавриш, О. Головка, Н. Данько, І. Мініч, Л. Нечаюк, Я. Остапенко, О. Шаповалова та ін. Однак недостатньо обґрунтованими є питання управління розвитком підприємств готельно-ресторанної індустрії, процесу формування оптимальної ієрархії цілей розвитку ринку готельно-ресторанних послуг в Україні з урахуванням глобалізації світового господарства [1–9].

Метою статті є моделювання процесу формування оптимальної ієрархії цілей для підприємств готельно-ресторанної індустрії.

Невирішені частини проблеми В управлінні необхідно оцінити роль кожної функції виходячи з їх внеску в досягненні цілей розвитку підприємств готельно-ресторанної індустрії. Цілі формують критерії для оцінки доцільності запропонованих управлінських рішень щодо розвитку підприємств готельно-ресторанної індустрії та формують критерії для оцінки прогнозованого результату в майбутньому. Цілі засновані на гіпотезах розвитку підприємств готельно-ресторанної індустрії в майбутньому. Від їх обґрунтованості залежить точність цих гіпотез. Для формування і обґрунтування гіпотез необхідною є умова визначення прогнозованого періоду та ключових цілей для управління розвитком досліджуваних підприємств [7].

Доцільно зазначити, що метою розвитку досліджуваних підприємств є насамперед, отримання стабільного прибутку. Для того щоб реалізовувати основну мету використовують різні методи що мають безпосередній вплив на зростання прибутку.

Виклад основного матеріалу Кожна управлінська дія повинна бути націлена на вирішення проблеми. Знову ж правильним вирішенням проблеми вважається рішення, яке дає максимум для досягнення сформованих цілей. Не визначивши цілі, не можна сформулювати проблему, а без неї немає необхідності в рішеннях. Цілі, яких ми намагаємося досягнути, занадто часто бувають недостатньо усвідомлені працівниками підприємств досліджуваної індустрії. Встановлення необґрунтованих цілей однозначно впливає на формування невірного рішення для сформульованої проблеми, що в свою чергу приводить до збільшення витрат досліджуваних підприємств [7].

Якщо розглядати проблему визначення цілей як твердження, що управлінське рішення є вибором з кількох альтернатив то формування управлінського рішення повинно відповідати встановленим стратегічним цілям.

При встановленні цілей для управління розвитком підприємств готельно-ресторанної індустрії пропонується сформулювати певну розподільну мережу, проте, варто зауважити, що внутрішні цілі не завжди можуть відповідати встановленим пріоритетним і бути суперечливими по відношенні одна до одної. Необхідним видається компроміс між такими цілями, як якість надання послуг на підприємствах досліджуваної індустрії і вартість послуг. В ідеалі він може бути знайдений на базі критерію максимуму прибутку. Однак може виявитися неможливим «зв'язати всі ці цілі в одну цільову функцію, яка піддається максимізації. Там, де наслідки конкуруючих цілей не можна оцінити і зіставити, користуючись однією загальною шкалою, немає можливості встановити, яка комбінація цілей дасть найбільший ефект, тобто яка комбінація є оптимальною. Пропонується варіант вирішення конфліктів цілей в системі управління розвитком підприємствами готельно-ресторанної індустрії:

Важливе значення при цьому має формулювання сукупності головних цілей.

Ціль I – технічна, займає найважливіше місце в системі цілей управління розвитком підприємств готельно-ресторанної індустрії, так як саме вона формує політику матеріально-технічного забезпечення, стадії генерування і реалізації технічних нововведень.

Ціль II – виробнича, пов'язана насамперед з наданням послуг (робіт) відповідно до заданого обсягу, рівнем їх якості і термінах виконання.

Ціль III – економічна, є основою генеральних цілей підприємств досліджуваної індустрії відповідає насамперед за виявлення та реалізацію резервів економії на всіх ділянках діяльності досліджуваних підприємств.

Ціль IV – соціальна за сутнісною характеристикою відображає умови підвищення професійного, культурного розвитку працівників а також їх соціальне забезпечення на підприємствах досліджуваної індустрії.

Формулювання генеральних цілей досліджуваних підприємств дозволяє виділити в системі управління чотири головних функціональних блоки: технічний, виробничий, економічний, соціальний.

У зв'язку з цим генеральні цілі є основою для конкретизації цілей наступних рівнів, за якими управлінська діяльність підприємств готельно-ресторанної індустрії структурується більш детально. Поєднання існуючої організаційної структури досліджуваних підприємств з деревом цілей управління дозволяє встановити, чи всі цілі організаційно забезпеченні в системі управління, по яких цілях не можна чітко визначити систему відповідальності за їх досягнення, які підрозділи є головними виконавцями робіт для досягнення стратегічної мети, а які лише забезпечують умови для їх роботи [7].

У зв'язку з цим система цілей є одним з основних інструментів вирішення завдань, пов'язаних з управлінням розвитком підприємствами готельно-ресторанної індустрії, що відповідно інтегративно пов'язано з динамічним процесом формування оптимальної ієрархії цілей функціонування досліджуваних підприємств.

Виходячи з вищесказаного нами пропонується визнати, що гнучкість системи управління досліджуваних підприємств, відповідна етапу формування організаційної структури управління, може бути визначена на основі класифікації цілей нижнього рівня відповідно до обраного критерію приналежності [11]. Кожний вид послуг та робіт визначається складом ресурсів, необхідних для її виконання.

Тоді в досить загальному вигляді завдання оптимізації ієрархії цілей функціонування підприємств готельно-ресторанної індустрії можна представити таким чином.

Нехай $U = \{u_i(t) = (r_{i1}(t), r_{i2}(t), \dots, r_{in}(t)), i \in M\}$ кінцева безліч пронумерованих $\{M = (1, 2, \dots, m)\}$ послуг, виконання яких передбачається в межах обраного проміжку часу.

Кожен елемент безлічі U , тобто послуга (робота), визначається відповідним набором $(r_{i1}(t), r_{i2}(t), \dots, r_{in}(t))$ нормованих параметрів, залежних від часу $r_{ik}(t)$, $k = \overline{1, n}$, і характеризує різні аспекти їх виконання: споживання ресурсів різних видів, стан технічних, економічних параметрів і зв'язків системи управління досліджуваних підприємств.

На заданій множині робіт U завдання визначення гнучкої системи управління досліджуваними підприємствами може розглядатися як завдання розподілу робіт за деякими класами на основі обраного критерію. Іншими словами, якщо Z – безліч всіх можливих розбиттів безлічі робіт U на класи, то кожне $z \in Z$ визначає деяку систему управління підприємством (розподіл виконавців по групах) і відповідну зв'язок параметрів $r_{ik}(t)$. Числова характеристика зв'язку з цим може служити оцінкою ефективності системи управління розвитком підприємств готельно-ресторанної індустрії.

Розглядаючи $u_i(t)$ як супровід параметрів $r_{ik}(t)$, зазначену оцінку можна поставити у вигляді функції $\varphi_z(t)$, $\forall z \in Z$,

$$\varphi_z(t) : u_1(t) \times u_2(t) \times \dots \times u_m(t) \rightarrow R^+, \quad (1)$$

де R^+ – безліч невід'ємних дійсних чисел.

Тоді задача визначення гнучкої системи управління підприємствами досліджуваної індустрії Z^* має такий вигляд.

Знайти

$$z^* \in Z : \text{extr}_{z \in Z} \varphi_z(u_1(t), u_2(t), \dots, u_m(t)). \quad (2)$$

На практиці в якості опції ефективності φ_z – системи може використовуватися, наприклад, оцінка величини взаємозв'язку робіт, об'єднаних в один клас і оцінка зміни величини деякого параметра робіт при їх групуванні.

Однак простий комбінаторний підрахунок числа можливих систем $z \in Z$ навіть без урахування того, що параметри робіт $r_{ik}(t)$ при групуванні останніх можуть змінюватися в залежності від структури, показує, що вже при $m = 10$ завдання (1)–(2) стає надзвичайно розмірне (~ 105 різних комбінацій).

У зв'язку з цим нами пропонується ввести попередній етап в завданні формування оптимальної ієрархії цілей функціонування підприємств готельно-ресторанної індустрії, на якому визначається деяка початкова система – Z_0^* і тим самим вирішується проблема високої розмірності.

Пошук цієї системи здійснюється на основі попереднього виділення класів робіт з подальшою оптимізацією їх розподілу по знайденим класам еквівалентності. Потім для виконання робіт, об'єднаних в деякий клас, може бути організована відповідна група фахівців і виділено інші види ресурсів [12].

У разі необхідності, з огляду на отримане за допомогою угруповання зменшення розмірності задачі, може бути проведена подальша структуризація цілей шляхом вирішення задачі (1)–(2) для обраних класів еквівалентності робіт.

Математична постановка задачі визначення початкової системи управління досліджуваними підприємствами базується на системі параметрів робіт, $u_i(t) = (r_{i1}(t), r_{i2}(t), \dots, r_{in}(t))$, представленої у вигляді матриці ознак,

$$R = \begin{pmatrix} u_1(t) \\ u_2(t) \\ \dots \\ u_m(t) \end{pmatrix} = \|r_{ik}(t)\|_{m \times n}, \quad (3)$$

- де кожен стовпець відповідає деякому ресурсу, який використовує підприємство, а рядок – деякій послугі. Ознака $r_{ik}(t)$ характеризує участь – i ї послуги в задіяному k -го ресурсу.

- безліч робіт U за кількісним і якісним складом задається керівництвом організації в кількісному відношенні відповідно до складу працівників і наявних ресурсів на основі перспективного плану послуг (робіт) в межах обраного періоду часу;

- ознаки r_{ik} в межах цього періоду не залежать від часу структурного входження роботи і задаються відповідальними виконавцями робіт. Причому $\forall ik : r_{ik} \in \{0,1\}$, $i = \overline{1, m}$; $k = \overline{1, n}$;

- кожен відповідальний виконавець задає показник важливості k -го ресурсу для виконання i -ї послуги (роботи),

$$p_{ik} \in [0,1], \sum_{k=1}^n p_{ik} = 1. \quad (4)$$

Показники важливості також не залежать від часу і структури. В рамках зазначених припущень завдання визначення початкової системи управління розвитком підприємствами готельно-ресторанної індустрії пропонується розділити на два етапи:

- виділення класів еквівалентності робіт за ознаками використання одних і тих самих ресурсів. Кожен клас визначається і називається по роботі представнику, який використовує найбільшу кількість типів ресурсів в даному класі;

- оптимізація розподілу робіт по класах на основі максимізації суми «зважених» щодо даної роботи важливості ресурсів, по яким приймається рішення про віднесення даної роботи до того чи іншого класу.

- $N = \{1, 2, \dots, n\}$ – можна позначити безліч номерів ресурсів.

Звідси випливає:

Визначення 1.

Робота u_j може бути названа і належить класу K_{u_i} ,

$u_i \in K_{u_i}$ если $\forall l \in N_j = \{k \in N \mid r_{jk} = 1 \mid : r_{il} = 1\}$, то есть $N_j \subset N_i = \{k \in N \mid r_{jk} = 1\}$.

Якщо $\forall j \neq i \in M : u_i \notin \overline{K_{u_j}}$, то робота u_i буде названа представником класу K_{u_i} .

Визначення 2.

Кінцевий безліч номерів робіт-представників класів

$$G = \{i \in M \mid \forall j \neq i \in M : u_i \notin K_{u_j} \wedge u_i \in K_{u_i}\}$$

буде називатися безліччю номерів груп сформованої системи управління підприємствами готельно-ресторанної індустрії.

Визначення 3.

Якщо $u_j \in K_{u_i}$ то число $s_{ij} = \sum_{i \in N_j} (r_{jl} \cdot p_{jl}) \cdot p_{il}$ буде називатися ступенем приналежності роботи u_j класу K_{u_i} .

Безліч значень s_{ij} утворює матрицю відповідностей $S = \|s_{ij}\|$. Неважко побачити, що в стовбцях, відповідних номерам отриманих груп, всі елементи за винятком, розташованих по головній діагоналі і близькою до неї, дорівнюють нулю. Це свідчить про взаємну приналежність $s_{ij} = s_{ji}$, звідси покладається $s_{ij} = 0$ при збереженні значення $s_{ij} = 0$.

Використовуючи введені поняття і позначення, задачу визначення гнучкої системи управління підприємствами готельно-ресторанної індустрії $z_0^* = (k_1^*, k_2^*, \dots, k_f^*, \dots, k_m^*)$ можна представити у вигляді:

1. Знайти всі $j \in M$, що утворюють безліч, для яких виконується G ,

$$\min \sum_{i=1}^m s_{ij}; j \neq i; j \in M \quad (5)$$

2. Знайти всі $k_j = i, f = \overline{1, m}$, для яких виконується

$$\max_{i \in G} s_{if}. \quad (6)$$

Алгоритм розв'язання зазначеної задачі оптимізації використовується в якості вихідних даних для матриці важливості

$$X = \|x_{ik}\|_{m \times n}.$$

де $\forall i, k \ i = \overline{1, m}; k = \overline{1, n}; x_{ik} = r_{ik} \times p_{ik}$.

На першому кроці алгоритму шляхом поелементного порівняння рядків i і j матриці X формується матриця приналежності $S = \|s_{ij}\|$.
де

$$s = \begin{cases} \sum_{k=1}^n x_{ik} x_{jk}, & \forall k \in N : x_{jk} \neq 0 \Rightarrow x_{ik} \neq 0; \end{cases} \quad (7)$$

$$s = \begin{cases} 0, & \text{если } \exists k \in N : x_{jk} = 0 \text{ и } x_{jk} \neq 0. \end{cases} \quad (8)$$

На наступному кроці алгоритму здійснюється визначення безлічі G як переліку номерів стовпців s з мінімальною (що дорівнює 0) сумою елементів, виключаючи діагональні.

На заключному етапі алгоритму здійснюється оптимізація початкової системки шляхом приписування кожній колонці матриці S (тобто кожній роботі) номера тієї групи $k \in G$, який дорівнює номеру рядка з максимальним для даного стовпця елементів.

Як приклад використання моделі формування оптимальної ієрархії цілей розглянемо один з підрозділів мережі готелей «Гранд отель» – відділ охорони праці і запропонуємо етапи реалізації цього завдання.

Складається матриця важливості $X = \|x_{ik}\|_{m \times n}$, в якій через підрядника перераховані основні види робіт (всього 11), що стоять перед відділом, а саме:

R1 – здійснення нагляду за технічним станом та безпечною експлуатацією наявного обладнання;

R2 – здійснення нагляду за технічним станом та безпечною експлуатацією об'єктів готельного комплексу;

R3 – впровадження передового досвіду щодо безпеки об'єкту і дотримання санітарних вимог;

R4 – організація робіт щодо зниження впливу шкідливих чинників на робочих місцях;

R5 – здійснення технічного нагляду за безпечним станом наявних в комплексі споруд;

R6 – розробка та затвердження проекту протипожежного захисту будівель і споруд;

R7 – розробка і забезпечення інструкціями з техніки безпеки і санітарії;

R8 – створення безпеки, гігієнічних умов праці, здійснення контролю за дотриманням правил техніки безпеки, охорони праці та санітарії;

R9 – аналіз причин, які спричинили випадки виробничого травматизму і розробка заходів щодо їх усунення;

R10 – розробка і затвердження планів евакуації людей і обладнання під час пожежі чи стихійного лиха;

R11 – розробка заходів щодо поліпшення умов праці; режиму робочого часу.

На кожній стадії досягнення однією з цілей оцінюються можливі зміни у ставленні інших цілей та їх наближення до оптимального поєднання. Твердження такого роду близькі до теорії граничної корисності, яка пропонує досягнення такої комбінації чинників, коли подальший перерозподіл ресурсів вже не збільшує загальної корисності [10].

Однак варто зауважити, що не завжди можна легко перерозподілити ресурси з однієї цілі на іншу, оскільки самі ресурси можуть бути не взаємозамінними.

Одна ціль вибирається в якості основної, а всі інші розглядаються як обмеження. Обмеженням будемо називати таку вимогу, яку не може бути порушено ні в якому разі і перевищення якої не приносить корисного ефекту. З іншого боку, вимога може бути порушена якщо вона є «ціллю», або якщо його перевищення дає ефект.

Виходячи з припущення, що досліджуване підприємство прагне бути прибутковим, ми можемо розглядати процес встановлення цілей як визначення такого стану справ, яке є бажане. На наш погляд цей процес включає:

1. Ретроспективний огляд управлінських ситуацій для побудови картини його ймовірного майбутнього при відсутності задалегідь запланованих змін. Така ретроспективна проекція є основою для визначення можливостей, а також можливих загроз. Такий ретроспективний огляд управлінських ситуацій може охоплювати:

а) тенденції і фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на досліджуване підприємство, зокрема державне регулювання і забезпечення, демографічні та соціальні зміни;

б) тенденції розвитку готельно-ресторанної індустрії;

в) ефективність роботи, включаючи оцінку її частки на ринку збуту, тенденцій торгівлі, конкуренції і витрат.

2. Аналіз можливих цілей, іменоване «цільова проекція».

3. Розробка стратегії для подолання розриву між цільовою та ретроспективною проекціями. Залежно від розробленої стратегії цей розрив, визначається ступенем необхідного коригування цільової проекції для перетворення її в оптимальний набір цілей.

4. Систематизація основних елементів розробки системи управління.

За стовпцями визначено основні ресурси (всього 21), необхідні для вирішення цих завдань. На перетині стовпців і рядків знаходяться коефіцієнти важливості ресурсів, для виконання робіт, які визначаються експертним шляхом.

Після обробки матриці X отримуємо матрицю приналежності, яка відображена на таблиці 1.

Таблиця 1

Матриця приналежності $\|S\|$

Номера работ	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11
R1	0,20	0,23	0,23								
R2		0,28	0,28								
R3			0,88								
R4				0,13		0,11					
R5					0,19						
R6						0,16					
R7							0,80	0,80		0,90	
R8								0,24			
R9									0,14		
R10										0,42	
R11											0,36

Примітка: незаповненим клітинам матриці відповідає $S_{ij} = 0$.

На основі цієї матриці вирішуються завдання (4) і (5). Вирішення цих завдань дозволяє виявити послуг і представників класів і прийняти рішення про віднесення кожної роботи до того чи іншого класу.

У табл. 2 показано результати класифікації робіт, причому для основних робіт, що потрапляють в один клас, проставлено номер послуги (робіт) та представника даного класу. Розроблений алгоритм реалізації моделі формування оптимальної ієрархії цілей управління розвитком підприємств готельно-ресторанної індустрії.

Таблиця 2

Класифікація основних робіт

Номер робіт	Номер робіт та представників класа
R1	1
R2	1
R3	1
R4	4
R5	5
R6	4
R7	7
R8	7
R9	4
R10	10
R11	11

Висновки та обґрунтування подальших досліджень Звідси комунікаційні, функціональні, організаційні та адміністративні принципи управління розвитком підприємств готельно-ресторанної індустрії визначаються її цілями і стратегією [7]. Ці принципи обґрунтовані в тій мірі, в якій вони сприяють реалізації цілей і стратегії.

Якщо цілі досліджуваних підприємств можна розділити на незалежні підцілі, відповідні відокремленим господарським одиницям, це стає основою для рішення про поділ на підрозділи, які мають власні об'єкти надання послуг. Делегування права приймати рішення також передбачає встановлення цілей, оскільки критерії оцінки різних дій в кінцевому підсумку пов'язано з досягненням загальних цілей. У кінцевому рахунку підприємство реагує на змінні умови зовнішнього середовища і пристосовується відповідно з одночасним коригуванням цілей та стратегії управління розвитком досліджуваних підприємств.

References

Література

1. Borysova, O.V. (2012). Tenedentsii rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [Trends in the development of the hotel and restaurant business in Ukraine]. Visnyk Kharkivskoho derzhavnoho universytetu [Bulletin of Kharkiv State University], P. 33–38 [in Ukrainian].
1. Борисова О. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / О. В. Борисова // Вісник Харківського державного університету. – 2012. – С. 33–38.
2. Horina, H.O. (2010). Osoblyvosti suchasnoho rozvytku hotelnoi industrii Ukrainy [Features of modern development of the hotel industry of Ukraine]. Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu [Bulletin of Sumy State University], No. 2, P. 10–16 [in Ukrainian].
2. Горіна Г. О. Особливості сучасного розвитку готельної індустрії України / Г. О. Горіна // Вісник Сумського державного університету. – 2010. – № 2. – С. 10–16.
3. Izhevskiy, V.V. (2010). Ekonomichna sut innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv torhivli ta restorannoho gospodarstva [The Economic Essence of Innovative Activity of Trade and Restaurant Enterprises]. Visnyk Lvivskoi komertsiinoi akademii. Serii ekonomichna [Bulletin of the Lviv Commercial Academy. The series is economical], Vol. 33, P. 149–155 [in Ukrainian].
3. Іжевський В. В. Економічна суть інноваційної діяльності підприємств торгівлі та ресторанного господарства / В. В. Іжевський // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. – 2010. – Вип. 33. – С. 149–155.
4. Kaletnik, H.M., Kovalenko, O.V., Broiaka, A.A. (2017). Suchasni tendentsii rozvytku kharchovoi promyslovosti ta yii mistse v ekonomitsi derzhavy [Modern tendencies of food industry development and its place in the economy of the state]. Ekonomika, finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky [Economy, finance. Management: topical issues of science and practice], Vinnytsia NAU, No. 8, P. 7–27 [in Ukrainian].
4. Калетнік Г. М. Сучасні тенденції розвитку харчової промисловості та її місце в економіці держави / Г. М. Калетнік, О. В. Коваленко, А. А. Брояка // Економіка, фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики / Вінниц. НАУ. – 2017. – № 8. – С. 7–27.
5. Kosenko, V.O. (2015). Tendentsii rozvytku hotelnoho gospodarstva v umovakh pobudovy informatsiinoho seredovyshcha [Trends in the development of the hotel industry in terms of building information environment]. Komunalne gospodarstvo mist [Municipal Economy of cities], No. 102, P. 541–546 [in Ukrainian].
5. Косенко В. О. Тенденції розвитку готельного господарства в умовах побудови інформаційного середовища / В. О. Косенко // Комунальне господарство міст. – 2015. – № 102. – С. 541–546.
6. Melnyk, I.M. (2016). Suchasni tendentsii rozvytku hotelnoho gospodarstva v Ukraini [Modern tendencies of development of hotel management in Ukraine].
6. Мельник І. М. Сучасні тенденції розвитку готельного господарства в Україні / І. М. Мельник // Молодий

- Molodyi vchenyi [Young scientist], No. 7 [in Ukrainian].
7. Danko, N.I. et al. (2017). *Osnovy hotelno-restoranoi spravy: navchalnyi posibnyk* [Basics of hotel and restaurant business: a textbook]. Eds. A.Yu. Parfenenko. Kharkiv: KhNU imeni V.N. Karazina. 288 p. [in Ukrainian].
8. Perepelytsia, A.S. (2017). *Rehuliuвання hotelnoho biznesu v umovakh informatyzatsii hlobalnoho ekonomichnoho prostoru* [Regulation of hotel business in the conditions of informatization of global economic space]. *Visnyk. Serii: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm* [Bulletin. Series: International Relations. Economy. Country Studies. Tourism], Vol. 6, P. 187–190 [in Ukrainian].
9. Pysarevskiy, I.M. (2014). *Tendentsii rozvytku hotelnoho hospodarstva v rehioni: vektor priorytetiv* [Trends in hotel development in the region: a vector of priorities]. *Ekonomika ta upravlinnia v turyzmi i hotelnomu hospodarstvi* [Economics and Management in Tourism and Hospitality], Vol. 115, P. 83–87 [in Ukrainian].
10. Podlepina, P.O. (2016). *Tendentsii rozvytku hotelnoho hospodarstva v Ukraini* [Trends in hotel industry development in Ukraine]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V.N. Karazina* [Bulletin of Kharkiv Karazin National University], P. 154–159 [in Ukrainian].
11. Lintur, I.V. *Innovatsiyni potentsial u sferi hotelno-restorannoho biznesu* [Innovative potential in hotel and restaurant business]. Retrieved from: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream> [in Ukrainian].
12. Shapovalov, A.L., Kostenko, O.B., Kuzmychova, K.V. (2012). *Informatsiini tekhnolohii v hotelnomu ta restorannomu hospodarstvi: konspekt lektsii z dystsypliny* [Information technology in the hotel and restaurant industry: a synopsis of lectures on discipline]. Kharkiv: KhNAMH. P. 80 [in Ukrainian].
- вчений. – 2016. – № 7, Липень.
7. *Основи готельно-ресторанної справи: навчальний посібник* / Н. І. Данько та ін.; за заг. ред. А. Ю. Парфененка. – Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. – 288 с.
8. Перепелиця А. С. *Регулювання готельного бізнесу в умовах інформатизації глобального економічного простору* / А. С. Перепелиця // *Вісник. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* – 2017. – Вип. 6. – С. 187–190.
9. Писаревський І. М. *Тенденції розвитку готельного господарства в регіоні: вектор пріоритетів* / І. М. Писаревський // *Економіка та управління в туризмі і готельному господарстві.* – 2014. – Вип. 115. – С. 83–87.
10. Подлепіна П. О. *Тенденції розвитку готельного господарства в Україні* / П. О. Подлепіна // *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.* – 2016. – С. 154–159.
11. Лінтур І. В. *Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream>.
12. Шаповалов А.Л. *Інформаційні технології в готельному та ресторанному господарстві: конспект лекцій з дисципліни* / А. Л. Шаповалов, О. Б. Костенко, К. В. Кузьмичова. – Харків: ХНАМГ, 2012. – С. 80.