

УДК 640.6:005.584.1  
DOI: 10.31866/2616-7468.4.2.2021.249075

**СИСТЕМА  
КОНТРОЛІНГУ  
В ГОТЕЛЬНО-  
РЕСТОРАННОМУ  
БІЗНЕСІ:  
КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ  
ПІДХІД**

*Лілія Гончар,*  
кандидат економічних наук,  
Київський національний університет  
культури і мистецтва,  
Київ, Україна,  
glo\_knukim@ukr.net,  
<https://orcid.org/0000-0001-5621-0910>  
© Гончар Л., 2021

*Ольга Аухімік,*  
магістр,  
Київський національний університет  
культури і мистецтва,  
Київ, Україна,  
olha.aukhimik@ukr.net,  
<https://orcid.org/0000-0002-9358-3609>  
© Аухімік О., 2021

**Актуальність.** В сучасних кризових умовах ведення готельно-ресторанного бізнесу у розрізі забезпечення ефективності управлінської складової актуалізується застосування контролінгу як елементу антикризового управління в індустрії гостинності, що дозволяє перевести управління підприємством на якісно новий рівень за допомогою оцінки, координації, узгодження, оптимізації та контролю діяльності всіх служб та підрозділів, які функціонують на ньому. **Метою статті** є розроблення та обґрунтування концептуальних теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі. **Методи дослідження.** При формуванні методики концептуального бачення системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі та основних напрямів її застосування використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: спостереження, моделювання, аналізу і синтезу, порівняння, стратегічного аналізу, абстрактного моделювання та історико-логічний. **Результати.** Визначено та обґрунтовано ключові особливості удосконалення системи контролінгу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Проаналізовано етапи її створення, зокрема підготовку, впровадження та автоматизацію. Окреслено основні концептуальні засади удосконалення системи контролінгу у сфері гостинності. Спроектовано та обґрунтовано концептуальну адаптивну модель удосконалення системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі, яка характеризується комплексністю та циклічністю і складається із трьох кіл (внутрішнього, середнього та зовнішнього), для кожного з яких визначені параметри витікання та взаємозв'язку. **Висновки та обговорення.** Наукова новизна одержаних результатів полягає в проєктуванні та обґрунтуванні концептуальної адаптивної моделі удосконалення системи контролінгу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, що має циклічний характер і дозволяє забезпечувати безперервне та постійне удосконалення як системи контролінгу, так і підприємства в цілому. Практичне значення одержаних результатів виявляється у можливості застосування розроблених та обґрунтованих теоретико-методологічних і прикладних концептуальних аспектів у реальній бізнес-практиці підприємств готельно-ресторанного бізнесу з метою забезпечення ефективності їх функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку послуг України і закордону.

**Ключові слова:** контролінг, системи контролінгу, удосконалення системи контролінгу, концептуальна адаптивна модель, концептуальне бачення, готельно-ресторанний бізнес, індустрія гостинності.

### **Актуальність проблеми**

*Постановка проблеми.* На сьогоднішній день, у період пандемії та коливального локдауну, коли ситуація в країні та світі невизначена, важливим є вихід із кризових ситуацій без затрат. Саме тому для встановлення стійкого розвитку готельно-ресторанного бізнесу досить актуальне питання підвищення ефективності системи управління.

В теперішньому світі, а особливо в бізнесі відбулось переосмислення ролі та значення менеджменту, що викликало появу такої дисципліни, як «контролінг». Раніше управління підприємством пов'язували тільки з вирішенням поточних проблем і справ на підприємстві, а в умовах нестабільності та загострення конкурентної боротьби управління асоціюють із успішністю та тривалістю існування підприємства.

Саме тому актуальною постає проблема визначення концептуальних основ формування нової та удосконалення існуючої моделі управління бізнесом. У сучасних кризових умовах ведення готельно-ресторанного бізнесу у розрізі забезпечення ефективності управлінської складової актуалізується застосування контролінгу як елементу антикризового управління в індустрії гостинності, що дозволяє перевести управління підприємством на якісно новий рівень за допомогою оцінки, координації, узгодження, оптимізації та контролю діяльності всіх служб та підрозділів, які функціонують на ньому.

*Аналіз публікацій.* Незважаючи на широку популяризацію контролінгової діяльності як комплексного процесу в цілому та безпосереднього і частого виживання самого поняття «контролінг» у сучасних умовах ведення бізнесу, як в Україні, так і в світі немає однозначно сформованого і визначеного єдиного трактування наукової категорії «контролінг». Дослідженню цього напрямку присвячені роботи ряду вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Н. С. Белякової (2021), М. В. Волкової (2018), В. М. Герасименко (2018), О. М. Ложачевської (2020), А. І. Капліної (2021), Е. Майера, Р. Манна (2000), О. І. Піжук (2019), Т. О. Терещенка, М. О. Журавель (2017).

*Визначення невирішених питань.* Однак, незважаючи на широту та глибинність досліджень поняття контролінгу та особливостей системи його впровадження, а також орієнтуючись на трансформацію і динамічність розвитку готельно-ресторанного бізнесу та вплив кризової ситуації, актуальним постає питання ґрунтовного теоретико-методологічного і прикладного дослідження ключових концептуальних аспектів удосконалення системи контролінгу безпосередньо для підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

### **Мета і методи дослідження**

*Метою статті* є розроблення та обґрунтування концептуальних теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі.

*Методи дослідження.* Теоретико-методологічною базою роботи є фундаментальні положення економічної теорії, міжнародної економіки, основ менеджменту, прописані та апробовані зарубіжними і вітчизняними авторами у сфері формування та розвитку системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі.

Дослідження ґрунтується на діалектичному методі пізнання та системному підході. Для досягнення сформульованої мети при формуванні методики концептуального бачення системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі та основних напрямів її застосування при оцінюванні розвитку організаційно-культурних ресурсів у статті використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження: спостереження, моделювання, аналізу і синтезу, порівняння, стратегічного аналізу, абстрактного моделювання та історико-логічний.

*Інформаційну базу дослідження* склали праці вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, наукові статті, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій, матеріали наукових періодичних видань, ресурси мережі інтернет, результати власних досліджень, виконаних під час написання цієї роботи, та матеріали бізнес-практик сучасних готельно-ресторанних підприємств (зокрема, готельно-ресторанного комплексу «Машівський бір», що функціонує на території Любомльської ОТГ у Волинській області).

*Об'єкт дослідження* – процес удосконалення системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі.

*Предмет дослідження* – науково-прикладні засади і підходи, методи та інструменти удосконалення системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі.

*Наукова новизна* – полягає в дослідженні та поглибленні теоретико-методологічних аспектів, визначенні та обґрунтуванні концептуальних підходів і методологічних інструментів щодо удосконалення системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі. Зокрема, шляхом проектування та обґрунтування концептуальної адаптивної моделі удосконалення системи контролінгу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, що має циклічний характер і дозволяє забезпечувати безперервне та постійне удосконалення як системи контролінгу, так і підприємства в цілому. Відповідно запропонований концептуальний підхід до проектування адаптивної моделі удосконалення системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі дає змогу комплексно розглянути процес впровадження нової системи управління у діяльність підприємств гостинності та врахувати особливості функціонування галузі готельно-ресторанного бізнесу.

## **Результати дослідження**

Система контролінгу сьогодні виступає як новий підхід до управління підприємством, що першочергово враховує критерії ефективності з метою підвищення вимог до гнучкості управління. Завдяки застосуванню на практиці такого напрямку управління підприємством контролінг здатний переводити його ефективність на якісно новий рівень.

Відповідно до специфіки та властивостей сфери гостинності, удосконалення системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі – це комплексний процес, спрямований на розроблення системи заходів щодо управління одним або кількома процесами підприємства, що спрямована на досягнення та збереження стратегічної цілі і включає в себе здійснення інформаційного забезпечення, оцінку, координацію, узгодження, оптимізацію і контроль діяльності усіх функціонально-управлінських одиниць за виконанням стратегічного плану.

Процес організації системи контролінгу на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу розуміють як знаходження її місця в діючій організаційній структурі

управління суб'єктом господарювання. Відповідно, під час створення служби контролінгу необхідно спиратися на системний підхід та загальні принципи організації управління підприємством.

Системний підхід доцільно застосовувати, коли:

- процес організації системи контролінгу на підприємстві є досить нелегким;
- велике значення має встановлення мети впровадження системи контролінгу та способів їх досягнення;
- необхідно забезпечити ефективне застосування знань і досягнень в інших сферах науки у вирішенні конкретних завдань.

З метою визначення частки необхідності зміни (впровадження) системи контролінгу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу доречно визначити сумарну експертну оцінку необхідності удосконалення системи контролінгу на прикладі діючого суб'єкта господарювання. Відповідні розрахунки проведені за результатами діяльності готельно-ресторанного комплексу «Машівський бір».

При проведенні експертної оцінки управлінських проблем готельно-ресторанного комплексу «Машівський бір» визначено, що дії експертів були недостатньо узгодженими ( $W=0,582$ ), проте навіть за цієї умови їх висновок свідчить про необхідність удосконалення системи контролінгу на підприємстві. Відповідно керівництву ГРК «Машівський бір» слід звернути увагу на те, що частка зміни системи контролінгу на підприємстві з метою підвищення ефективності бізнес-процесів за результатами визначення сумарної експертної оцінки становить 59 %.

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу створення служби контролінгу відбувається в три основних етапи – підготовки, впровадження та автоматизації, які можуть доповнюватись іншими етапами, але в жодному разі не зменшуватись (рис. 1) (Брітченко, 2015).



Рис. 1. Модель створення служби контролінгу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

\*Джерело: спроектовано авторами на основі (Брітченко, 2015)

Fig. 1. The model of creating the controlling service at hotel and restaurant business enterprises

\*Source: designed by the authors, based on (Britchenko & Knyazevych, 2015)

Відповідно перший етап створення системи контролінгу – підготовка, що містить наступні дії: вивчення організаційної структури діючого підприємства

готельно-ресторанного бізнесу, а також наявної документації про його фінансовий та економічний стан. Також на цьому етапі не потрібно забувати про звітні документи, що мають відношення до аспектів виробничої діяльності підприємства сфери гостинності.

Після здійснення ґрунтового аналізу фактичного стану діяльності підприємства на підготовчому етапі виникає необхідність наступного етапу – впровадження. В процесі другого етапу відбувається визначення ключових моментів здійснення контролінгової діяльності у кожному функціональному підрозділі підприємства готельно-ресторанного бізнесу, від яких створена служба контролінгу буде отримувати всю актуальну та необхідну інформацію для того, щоб обробляти її, аналізувати та пропонувати рекомендації вищому керівництву для здійснення управлінських рішень.

Отже, для того щоб збір інформації виконувався вчасно та швидко, необхідно встановити можливості автоматичного збору інформації та її обробки на всіх встановлених етапах процесу виробництва, що, відповідно, є третім етапом створення служби контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі – автоматизацією. Особливу увагу необхідно приділити збору аналітичної інформації з тим, щоб застерегти топ-менеджмент підприємства від можливого непорозуміння, помилок та професійного зловживання. Велике значення на цьому етапі варто приділяти процесам розроблення і вдосконалення систем діагностики, інформаційно-аналітичної і методологічної підтримки інвестиційних та інноваційних проєктів.

Оскільки готельно-ресторанний комплекс «Машівський бір» – підприємство середнього бізнесу, формування системи контролінгу на ньому потрібно здійснити шляхом її створення з нуля у вигляді штатної посади контролера-аналітика, який своєю діяльністю буде здійснювати інформаційну підтримку в процесі прийняття управлінських рішень вищого керівництва.

Для того, щоб формування і організація служби контролінгу в готельно-ресторанному комплексі «Машівський бір» були успішними, необхідно зауважити, що важливим є забезпечення прямого підпорядкування служби контролінгу керівникам підприємства задля уникнення надто громіздкої, складної структури на ньому. Важливим елементом здійснення успішної контролінгової діяльності на підприємстві є надання службі контролінгу права отримувати всю потрібну інформацію всіх наявних служб готельно-ресторанного комплексу, а також забезпечення можливості швидкої передачі обробленої інформації про роботу підприємства до вищого керівництва.

Відповідно вся підзвітна, підконтрольна інформація на підприємстві надходить до служби контролінгу, де здійснюється її обробка, аналіз та вироблення пропозицій і рекомендацій щодо реалізації діяльності на підприємстві. Також на представленій схемі видно, що контролер-аналітик підпорядковується безпосередньо керівникам готельно-ресторанного комплексу «Машівський бір», що дає змогу спрямувати всю проаналізовану інформацію персонально вищому керівництву.

Контролер-аналітик – кваліфікований фахівець, який має здатність до аналітичного мислення, вирішення проблем діяльності всіх функціональних підрозділів, що виникають на підприємстві, а також володіє теорією та інструментами контролінгу.

Основними функціональними обов'язками контролера-аналітика є:

- розробка моделей руху інформаційних потоків інших підрозділів до служби контролінгу;
- збір аналітичної інформації за спеціально розробленими формами та обробка і аналіз отриманих даних;
- контроль за збором і аналізом фактичної отриманої інформації у службі контролінгу;
- складання аналітичних звітів;
- пропонування рекомендацій щодо оптимізації управлінського аналізу на підприємстві;
- економічне обґрунтування управлінських рішень.

Відповідно до функціональних обов'язків, контролер-аналітик відповідає за своєчасність виконання збору, аналізу та систематизування інформації, що поступає до служби контролінгу. Також велику увагу необхідно приділяти правильному застосуванню інструментів і методів контролінгу, за допомогою яких можна отримати достовірну та об'єктивну інформацію про діяльність готельно-ресторанного комплексу «Машівський бір».

Впроваджуючи систему контролінгу на підприємстві сфери гостинності, потрібно знати, що це досить важкий процес, під час якого необхідно змінити звичну усталену систему управління на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу з метою підвищення культури та організаційної поведінки працівників. Найголовніша умова ефективного впровадження служби контролінгу на підприємстві – зацікавленість керівництва у реалізації відповідних процесів, від якої залежить отримання позитивних результатів (Honchar & Aukhimik, 2021).

Для того, щоб забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу, необхідно налагодити роботу служби системи контролінгу, що є важливим аспектом у вирішенні низки питань, а саме стабільності бізнесу і його фінансів, антикризових заходів, виявлення та приведення в дію наявних внутрішніх резервів, оперативного й ефективного впровадження інновацій, реалізації місії, стратегії розвитку підприємства та багатьох інших.

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу з метою удосконалення системи контролінгу найчастіше схиляються до модернізації шляхом її створення з нуля у вигляді штатної посади контролера-аналітика, який допомагатиме вищому керівництву в прийнятті управлінських рішень. Спираючись на визначений вектор зміни та її актуальність для низки готельно-ресторанних закладів (зокрема ГРК «Машівський бір»), доцільно виділити основні засади концепції удосконалення системи контролінгу, що необхідно здійснити на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу, які передбачають наступні кроки:

- визначення необхідності впровадження зміни;
- аналізування ефективності поточної діяльності підприємства;
- визначення рівня підтримки з боку співробітників;
- формування компетентної команди реалізації зміни;
- аналізування зовнішнього середовища;
- розроблення стратегії впровадження системи контролінгу;
- забезпечення процесу впровадження та підтримки зміни на підприємстві.

Для кожної із визначених позицій характерна своєрідна система завдань, виконання яких дасть змогу визначити концептуальні параметри функціонування



системи контролінгу та сформулювати концептуальну адаптивну модель її удосконалення в готельно-ресторанному бізнесі (рис. 2).

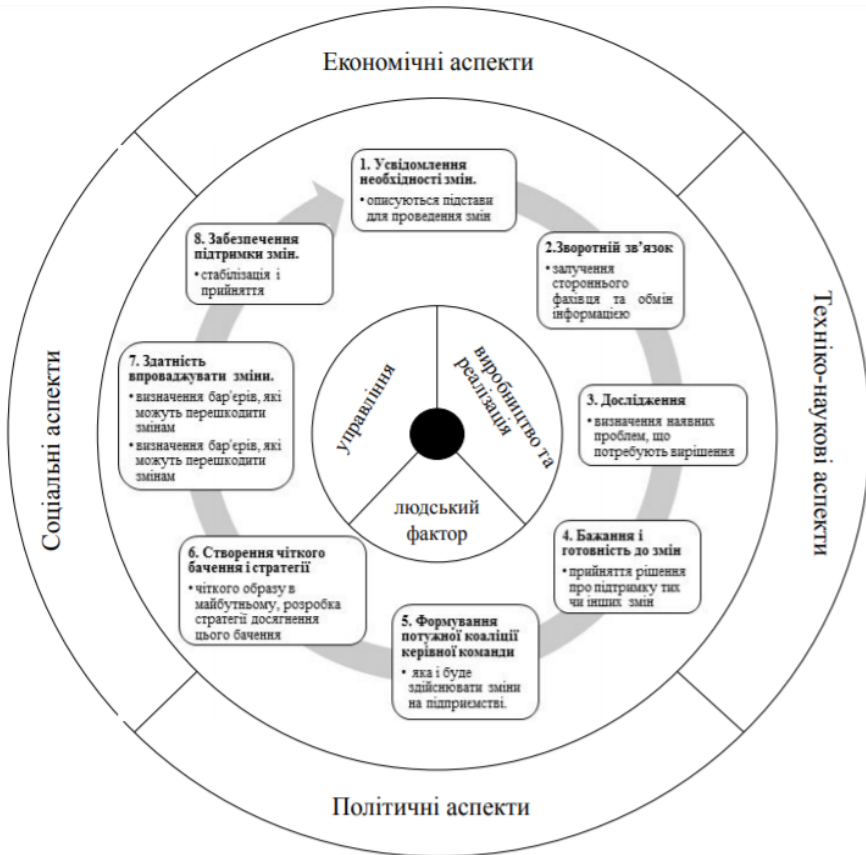


Рис. 2. Концептуальна адаптивна модель удосконалення системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі  
Джерело: спроектовано авторами

Fig. 2. Conceptual adaptive model of controlling system improvement in hotel and restaurant business  
Source: designed by the authors

Концептуальне бачення адаптивної моделі удосконалення системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі розроблено відповідно до зазначених концептуальних засад на основі узагальнення та аналізування загальновідомих моделей управління змінами, зокрема «ADKAR» Дж. Хаята (Hiatt, 2006), «8 сил» Дж. Коттера (Kotter, 1995) та «Дослідження – дії» О. Віханського і А. Наумова (Виханський & Наумов, 2006), а також із обов'язковим врахуванням визначених на рис. 1 етапів створення системи контролінгу.

Представлена на рисунку 2 структуро-логічна схема концептуальної адаптивної моделі удосконалення системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі

базується на моделі «ADKAR» Дж. Хаята (Hiatt, 2006), доповненій та трансформованій у вісім етапів удосконалення шляхом впровадження системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі, що враховує ряд специфічних особливостей сфери гостинності.

Отже, концептуальна адаптивна модель удосконалення системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі має комплексний характер, циклічну структуру і складається із трьох кіл (внутрішнього, середнього та зовнішнього), для кожного з яких визначені параметри витікання та взаємозв'язку.

У внутрішньому колі розташовані чинники, що впливають на адаптивну модель зсередини підприємства, а саме управління, виробництво та реалізація і людський фактор. Відповідно зовнішні чинники розташовані на зовнішньому, третьому, колі, яке визначається економічними, соціальними, політичними та техніко-науковими аспектами.

Для середнього кола характерним є спроектований поетапний механізм здійснення змін на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу, який включає вісім логіко-структурних елементів, для кожного із яких визначена система дій, завдань і операцій.

Першим етапом цього механізму є усвідомлення необхідності змін, у розрізі якого здійснюється формулювання підстав для їх проведення. Зокрема, варто проаналізувати загальні та специфічні особливості функціонування підприємства сфери гостинності. Це зумовлено відсутністю єдиної системи контролінгу, нестабільністю зовнішнього середовища, необхідністю підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення фінансової стабільності.

Наступним (другим) кроком є забезпечення зворотного зв'язку на підприємстві, що передбачає залучення стороннього фахівця та обмін інформацією всередині підприємства.

Третім етапом спроектованого механізму є здійснення дослідження наявної проблеми, що передбачає глибинне і комплексне аналізування тих аспектів, які необхідно змінювати, удосконалювати, модернізувати, а також проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства з метою формування повної цілісної картини реального стану речей безпосередньо на підприємстві та на конкретному сегменті ринку.

Четвертий етап – бажання і готовність до змін. Відповідно до цього етапу відбувається прийняття рішення про підтримку тих чи інших змін працівниками на підприємстві, які можуть бути реалізовані тільки у разі розуміння їх необхідності. Здійснюється шляхом пропаганди нової концепції всім співробітникам, які мають пряме чи опосередковане відношення до впровадження та реалізації визначених заходів.

Наступний (п'ятий) етап – формування потужної коаліції керівної команди, яка і буде не тільки здійснювати зміни на підприємстві, а й у майбутньому забезпечувати її реалізацію під час функціонування підприємства.

Шостим етапом є створення чіткого бачення і стратегії. Відповідно у розрізі цього етапу передбачають формування знань, як саме належить і слід здійснювати удосконалення системи контролінгу на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу, а також містять необхідні для змін знання, вміння, навички. На цьому етапі відбувається формування бачення системи контролінгу, запровадження



звітності кожного функціонального підрозділу, створення єдиної системи звітності на підприємстві, встановлення термінів подачі звітів тощо.

Сьомий крок до впровадження системи контролінгу на підприємстві – здатність впроваджувати зміни. Етап передбачає демонстрацію застосованості та привабливості змін, а також визначення бар'єрів, які можуть перешкодити змінам. Серед позитивних показників можна виділити підвищення ефективності менеджменту на підприємстві, своєчасне оновлення інформації про діяльність підприємства, реагування на будь-які зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Перешкоджання змінам зумовлюють такі чинники, як неготовність персоналу та співробітників до змін, складність при складанні звітів, несвоєчасне звітування, некомпетентність співробітників, а також зовнішні фактори впливу.

Останній етап – забезпечення підтримки змін. Особлива увага приділяється зусиллям, спрямованим на підтримку змін. Їх стабілізація і прийняття досягаються шляхом зворотного зв'язку, преміюванням, оцінкою діяльності та прийняттям коригувальних заходів.

Ключовою особливістю представленої концептуальної адаптивної моделі процесу впровадження системи контролінгу на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу є циклічність, що забезпечує безперервне та постійне удосконалення як системи контролінгу, так і підприємства в цілому.

Загалом варто зауважити, що представлене концептуальне бачення адаптивної моделі удосконалення системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі дає змогу комплексно розглянути процес впровадження нової системи управління у діяльність підприємств гостинності та зважити на особливості функціонування галузі готельно-ресторанного бізнесу, де передбачено врахування аспектів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

### **Висновки та обговорення результатів**

Результати проведеного дослідження дозволяють констатувати, що головною метою удосконалення системи контролінгу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу є забезпечення ефективного функціонування за рахунок злагодженої роботи над виконанням стратегічного плану усіх функціональних та управлінських підрозділів підприємства.

Визначено, що концептуальні підходи удосконалення системи контролінгу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу ґрунтуються на таких ключових принципах: комплексності, циклічності, систематичності та всеохопленості загальновиробничих, сервісних й управлінсько-економічних процесів. Відповідно запропонований концептуальний підхід став основою для проектування адаптивної моделі удосконалення системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі і дає змогу комплексно розглянути процес впровадження нової системи управління у діяльність підприємств гостинності та врахувати особливості функціонування галузі готельно-ресторанного бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів виявляється у можливості застосування розроблених та обґрунтованих теоретико-методологічних і прикладних концептуальних аспектів у реальній бізнес-практиці підприємств готельно-ресторанного бізнесу з метою забезпечення ефективності їх функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку послуг України і закордону.

Перспективи подальших наукових розробок полягають у необхідності розроблення та обґрунтування комплексного механізму реалізації концептуальної адаптивної моделі удосконалення системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі із подальшим соціально-економічним обґрунтуванням можливості та ефективності його застосування для кожного конкретного підприємства індустрії гостинності і бізнесу загалом в умовах турбулентності суспільства та невизначеності умов.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

---

- Белякова, Н. С., & Хмурова, В. В. (2021). Особливості забезпечення контролінгу та реалізації його в системі управління підприємством. *Modern Economics*, 26, 12–16.
- Брітченко, І. Г., & Князевич, А. О. (2015). *Контролінг*. Волинські обереги.
- Виханський, О. С., & Наумов, А. И. (2006). *Менеджмент*. Економість.
- Волкова, М. В. (2018). *Контролінг*. Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова.
- Герасименко, В. М. (2018). Місце контролінгу в системі підвищення ефективності менеджменту організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 61, 174–179.
- Капліна, А. І. (2021). Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16>
- Ложачевська, О. М., Заяц, О. В., Виноградова, К. В., & Кужель, Я. Г. (2020). Місце контролінгу в системі управління підприємством. *Молодий вчений*, 4(80), 331–335. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-68>
- Піжук, О. І., Бодров, В. Г., & Минчинська, І. В. (2019). *Контролінгу в управлінні підприємством*. Університет державної фіскальної служби України.
- Терещенко, Т. О., Журавель, М. О., & Гуменюк, М. О. (2017). Фінансовий контролінг у системі управління компанією. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 20, 584–588.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: a Model for Change in Business, Government and our Community*. Prosci Research.
- Honchar, L., & Aukhimik, O. (2021). Formation of the control system at the enterprises of hotel and restaurant business: theoretical and methodological aspect. In *European vector of development of the modern scientific researches* [Collective monograph] (pp. 227–248). Baltija Publishing.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Mann, R., & Mayer, E. (2000). *Controlling für Einsteiger. Rezeptbuch zum Selbstaufbau eines Gewinn Steuerungssystems (Ringband)*. Haufe-Lexware.

## REFERENCES

---

- Bieliakova, N. S., & Khmurova, V. V. (2021). Osoblyvosti zabezpechennia kontrolinhu ta realizatsii yoho v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Features of controlling and its implementation in the enterprise management system]. *Modern Economics*, 26, 12–16 [in Ukrainian].
- Britchenko, I. H., & Kniazevych, A. O. (2015). *Kontrolinh [Controlling]*. Volynski oberehy [in Ukrainian].
- Herasymenko, V. M. (2018). Mistse kontrolinhu v systemi pidvyshchennia efektyvnosti menedzhmentu orhanizatsii [The place of controlling in the system of improving the

- management of the organization]. *The Bulletin of Transport and Industry Economics*, 61, 174–179 [in Ukrainian].
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: a Model for Change in Business, Government and our Community*. Prosci Research [in English].
- Honchar, L., & Aukhimik, O. (2021). Formation of the control system at the enterprises of hotel and restaurant business: theoretical and methodological aspect. In *European Vector of Development of the Modern Scientific Researches* [Collective monograph] (pp. 227–248). Baltija Publishing [in English].
- Kaplina, A. I. (2021). Kontrolinh yak instrument upravlinnia pidpriemstvom [Controlling as a tool of enterprise management]. *Economy and Society*, 23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16> [in Ukrainian].
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67 [in English].
- Lozhachevska, O. M., Zaiats, O. V., Vynohradova, K. V., & Kuzhel, Ya. H. (2020). Mistse kontrolinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [The place of controlling in the enterprise management system]. *Molodyi Vchenyi*, 4(80), 331–335. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-68> [in Ukrainian].
- Mann, R., & Mayer, E. (2000). *Controlling für Einsteiger. Rezeptbuch zum Selbstaufbau eines Gewinn Steuerungssystems (Ringeinband)*. Haufe-Lexware[in German].
- Pizhuk, O. I., Bodrov, V. H., & Mynchynska, I. V. (2019). *Kontrolinhu v upravlinni pidpriemstvom [Controlling in Enterprise Management]*. University of the State Fiscal Service of Ukraine [in Ukrainian].
- Tereshchenko, T. O., Zhuravel, M. O., & Humeniuk, M. O. (2017). Finansovyi kontrolinh u systemi upravlinnia kompaniieiu. [Financial controlling in the management system of the company]. *Global and National Problems of Economics*, 20, 584–588 [in Ukrainian].
- Vikhanskii, O. S., & Naumov, A. I. (2006). *Menedzhment [Management]*. Jekonomist [in Russian].
- Volkova, M. V. (2018). *Kontrolinh [Controlling]*. Kharkiv national university of om Beketov municipal economy [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 28.10.2021 р.

УДК 640.6:005.584.1

*Лілія Гончар,*

*кандидат економічних наук,  
Київський національний університет  
культури і мистецтв,  
Київ, Україна,  
glo\_knukim@ukr.net,  
<https://orcid.org/0000-0001-5621-0910>*

*Ольга Аухимик,*

*магістр,  
Київський національний університет  
культури і мистецтв,  
Київ, Україна,  
olha.aukhimik@ukr.net,  
<https://orcid.org/0000-0002-9358-3609>*

## СИСТЕМА КОНТРОЛЛІНГА В ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ

**Актуальність.** В сучасних кризових умовах ведення готельно-ресторанного бізнесу в разрізі забезпечення ефективності управлінської складової актуалізується застосування контролінгу як елемента антикризового управління в індустрії гостеприймства, що дозволяє перевести управління підприємством на якісно новий рівень за допомогою оцінки, координації, узгодження, оптимізації і контролю діяльності всіх служб і підрозділів, функціонуючих на ньому. **Цілью** статті є розробка і обґрунтування концептуальних теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій по удосконаленню системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі. **Методи дослідження.** При формуванні методики концептуального бачення системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі і основних напрямків її застосування використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: спостереження, моделювання, аналізу і синтезу, порівняння, стратегічного аналізу, абстрактного моделювання і історико-логічного. **Результати.** Визначено і обґрунтовано ключові особливості удосконалення системи контролінгу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Проаналізовано етапи її створення, зокрема, підготовка, впровадження і автоматизація. Обозначено основні концептуальні основи удосконалення системи контролінгу в сфері гостеприймства. Спроектовано і обґрунтовано концептуальну адаптивну модель удосконалення системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі, яка характеризується комплексністю і циклічністю і складається з трьох кіл (внутрішнього, середнього і зовнішнього), для кожного з яких визначено параметри витягання і взаємозв'язку. **Висновки і обговорення.** Наукова новизна отриманих результатів полягає в проектуванні і обґрунтуванні концептуальної адаптивної моделі удосконалення системи контролінгу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, яка носить циклічний характер і дозволяє забезпечувати неперервне і постійне удосконалення як системи контролінгу, так і підприємства в цілому. Практичне значення отриманих результатів виражається в можливості застосування розроблених і обґрунтованих теоретико-методологічних і прикладних концептуальних аспектів в реальній бізнес-практиці підприємств готельно-ресторанного бізнесу з метою забезпечення ефективності їх функціонування і підвищення конкурентоспроможності на ринку послуг України і за кордоном.

**Ключевые слова:** контроллинг, системы контроллинга, усовершенствование системы контроллинга, концептуальная адаптивная модель, концептуальное видение, гостинично-ресторанный бизнес, индустрия гостеприимства.

UDC 640.6:005.584.1

**Lilia Honchar,**  
*PhD in Economic Sciences,  
Kyiv National University  
of Culture and Arts,  
Kyiv, Ukraine,  
glo\_knukim@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0001-5621-0910>*

**Olha Aukhimik,**  
*Master student,  
Kyiv National University  
of Culture and Arts,  
Kyiv, Ukraine,  
olha.aukhimik@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-9358-3609>*

## THE CONTROL SYSTEM IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS: CONCEPTUAL APPROACH

**The topicality.** In today's crisis of hotel and restaurant business in terms of ensuring the effectiveness of the management component is relevant to the use of controlling as an element of crisis management in the hospitality industry, which allows you to take management to a qualitatively new level by evaluating, coordinating, coordinating, optimizing and monitoring all services and divisions operating at the enterprise. **The purpose** of the article is to develop and substantiate the conceptual theoretical and methodological provisions and practical recommendations for improving the controlling system in the hotel and restaurant business. **Research methods.** In forming the methodology of conceptual vision of the controlling system in the hotel and restaurant business and the main directions of its application used a set of general and special research methods: methods of observation, modeling, analysis and synthesis, comparison, strategic analysis, abstract modeling and historical logic. **Results.** The key features of improving the controlling system at the hotel and restaurant business have been identified and substantiated. The stages of its creation are analyzed, in particular the stage of preparation, implementation and automation. The main conceptual principles of improving the controlling system in the field of hospitality are outlined. A conceptual adaptive model of improving the controlling system in the hotel and restaurant business has been designed and substantiated, which is characterized by complexity and cyclicity and consists of three circles (internal, middle and external), for each of which the parameters of flow and interconnection are defined. **Conclusions and discussions.** The scientific novelty of the obtained results lies in the design and substantiation of a conceptual adaptive model of controlling system improvement at hotel and restaurant business enterprises, which has a cyclical nature and allows to provide continuous and continuous improvement of both the controlling system and the enterprise as a whole. The practical significance of the obtained results is manifested in the possibility of applying the developed and substantiated theoretical and methodological and applied conceptual aspects in the real business practice of hotel and restaurant business enterprises in order to ensure their efficiency and competitiveness in the services market of Ukraine and abroad.

**Keywords:** controlling, controlling systems, improvement of controlling system, conceptual adaptive model, conceptual vision, hotel and restaurant business, hospitality industry.