

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Л. В. КРАВЧЕНКО, кандидат педагогічних наук, доцент
(Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини)

Анотація. *Мета статті полягає в дослідженні особливостей організації виробництва на підприємствах готельного бізнесу. Методика дослідження.* Теоретичною і методологічною основою дослідження є розроблені вітчизняними й зарубіжними вченими та практиками праці, присвячені питанням стратегічного менеджменту та процесів стратегічного планування, прогнозування підприємницької діяльності підприємств готельного бізнесу. **Результати.** Визначено основні як позитивні, так і негативні фактори прийняття рішення про відкриття готельного бізнесу, охарактеризовано рекомендації щодо розробки стратегії готелю та три організаційні базові цінності, на яких будуються головні складові готельного бізнесу (керіваність, клієнтоорієнтованість та інноваційність). **Практична значущість результатів дослідження.** У статті обґрунтовано, що впровадження запропонованих рекомендацій щодо розробки стратегії готелю та врахування базових організаційних цінностей сприятиме росту готельного бізнесу, розширенню кількості клієнтів, пошуку нових ділових партнерів. Визначені та охарактеризовані у статті заходи спрямовані на підвищення ефективності роботи всього підприємства, що в кінцевому підсумку підвищить його економічні та фінансові результати. Дотримання стратегії збільшення прибутку за рахунок створення іміджу, реклами, ефективної структури управління допоможе реалізувати подальші підприємницькі цілі. Основні наукові положення статті можна використовувати у практиці підприємств готельного бізнесу.

Ключові слова: готельний бізнес, готельний продукт, готельні послуги, маркетингова система, управлінські функції.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах готельний бізнес як унікальне соціальне явище доступний широким верствам населення, він є засобом оздоровлення, забезпечення душевного комфорту людей. Готельний бізнес як індустрія в економіці багатьох країн світу займає важливе місце, а в деяких – навіть вирішальне. На частку готельного бізнесу припадає 6 % світового національного продукту, 7 % усіх світових інвестицій і близько 11 % усіх світових споживчих витрат. Всесвітня організація готельного бізнесу прогнозує, що до 2010 р. кількість поїздок становитиме 1 006 млн, до 2020 р. – 1 560 млн. Прибутковість готельного бізнесу зросте до 1,1 трлн дол. [11].

Готельний бізнес є найважливішим елементом соціальної сфери, що відіграє велику роль у підвищенні ефективності суспільного виробництва й відповідно зростання життєвого рівня

населення [3]. Готельний бізнес є невід'ємною складовою сфери послуг та тісно пов'язаний із розвитком туризму, оскільки це дві принципові сфери прогресивної економіки, які історично формувалися як взаємопов'язані соціальні сфери, забезпечуючи послугами із проживання як зовнішніх, так і внутрішніх туристів. Становлення туризму, виникнення нових його видів, розширення географії подорожей сприяли підвищенню чисельності готелів, їх модернізації і кваліфікації. Так само, ефективне становлення готельного господарства, транспортної інфраструктури, збільшення значення сервісу сприяли розвитку туристичного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З дослідженнями особливостей організації готельного бізнесу можна ознайомитися у працях таких зарубіжних і вітчизняних учених: Н. Ващенко, М. Мальська, Л. Нечаюк, І. Байлік, В. Самойлова та ін. Дослідженню філософії закладів розміщення, а також нових концептуальних рішень у

готельному бізнесі присвячено праці С. Купріна, Т. Гостеніної, Г. Муніна, Є. Самарцева.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виявлення та аналіз особливостей організації виробництва на підприємствах готельного бізнесу.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є розроблені вітчизняними й зарубіжними вченими та практиками праці, присвячені питанням стратегічного менеджменту та процесів стратегічного планування і прогнозування підприємницької діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Український готельний бізнес розвивається під впливом цілої низки чинників загальноекономічного, ринкового, кон'юнктурного, регіонального характеру, що призводять до значної диференціації підприємств індустрії гостинності як за якістю готельного продукту, так і за рівнем послуг у заданих цінових нішах. Це накладає певні вимоги до організації виробництва на підприємствах готельного бізнесу, упровадження інноваційних технологій, проведення маркетингової політики, логістичних трансформацій, рекламної кампанії тощо. За таких умов організація бізнесу виходить із запланованого набору послуг, мінливість надання яких залежатиме від конкретного виконавця і поточних умов.

У готельному бізнесі ця проблема дещо спрощується – готельний продукт має значну фізичну складову. Будівля готелю, її конструктивні особливості та інтер'єр є визначальними у формуванні уявлення про якість, оскільки сервісна складова за допомогою кадрової політики й роботи з персоналом легко може бути приведена у відповідність. Характерно, що якість готельної послуги залежить від коливань попиту – за високої завантаженості готелю вона має тенденцію до погіршення.

Проблема якості готельної послуги може вирішуватися двома шляхами: перший – це впровадження стандарту якості, до якого слід прагнути; другий – маркетинговий натиск, спрямований на роз'яснення клієнту особливостей виробництва послуги та як кваліфіковано нею управляти у процесі надання.

З огляду на комплексність характеру туристського продукту, основними підконтрольними факторами просування готельних послуг на ринок є надійне партнерство з усіма контрагентами, які, купуючи в індустрії послуги гостинності, займають першорядне значення.

Підприємство сфери послуг, у загальному, і готельного бізнесу, зокрема, можна розглядати

як інтегровану виробничо-маркетингову систему, що володіє синергетикою і відкриває для бізнесу не тільки нові можливості самоорганізації, але й системно утворює нові проблеми.

Однією з таких проблем є наявність постійної основи для прояву протиріч між виробничими й маркетинговими бізнес-процесами, які можна зняти за умови організації та управління бізнесом на основі концепції внутрішнього маркетингу. Упровадження цієї концепції в управління готелем означає посилення ролі таких управлінських функцій: формування культури обслуговування як частини організаційної культури; управління людськими ресурсами (кадрова політика); створення відповідного інформаційного середовища, що забезпечує необхідну інформованість персоналу; уведення ефективних систем мотивації персоналу.

Сучасний підхід до ефективного управління готельним бізнесом повинен також урахувати різноманітні й постійно мінливі потреби клієнтів, задоволення яких можливо лише шляхом «пристосування» кожного робочого місця не тільки до потреб клієнта, а й до потреб самого працівника. Такого роду завдання навряд чи може бути вирішене в «індустріальних готелях», де високий масштаб виробництва покликаний забезпечити значні його обсяги, виступатиме у вигляді досить значної перешкоди до персоніфікації робочого місця.

Найбільшою мірою умови персоніфікації операцій у готельному бізнесі притаманні малим готелям високого класу, де забезпечується надання для клієнта базових послуг (проживання, харчування) на рівні готелів вищої категорії, за скороченого переліку деяких додаткових. За кордоном малі висококласні готелі займають значну частину ринку, наприклад, в Парижі їх 600, в Празі 450. В Україні також спостерігається тенденція стрімкого розвитку малих форм готельного бізнесу, насамперед, у великих регіональних центрах, курортних зонах, біля важливих автомагістралей [1]. Сегмент малих готелів займає близько 30 % готельного ринку країни [9]. Проте розвиток цієї перспективної форми готельного бізнесу, незважаючи на очевидні стратегічні вигоди, стримується саме необхідністю індивідуалізації всіх аспектів діяльності готелю, включаючи стратегічне й операційне управління, а також управління персоналом.

Методичною основою організаційної стратегії на етапі проектування готелів може бути використана «концепція стратегічного бачення послуги», запропонована Дж. Хескетт. Аналіз положень цієї концепції показує, що вона є достатньою не тільки для формулювання стратегії

організації готелю і комплексу заходів щодо її дій, необхідних для досягнення поставлених цілей (рис. 1) [10].



Рис 1. Алгоритм створення готелю

Ідея розвитку готельного бізнесу та створення готелю має як позитивні, так і негативні сторони (табл. 1).

Таблиця 1

Фактори прийняття рішення про відкриття готельного комплексу

| Позитивні | Негативні |
|--|---|
| <p>Готельний бізнес:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не вимагає наявності особливих здібностей від підприємця; - є одним із найбільш вільних видів діяльності; - здатний приносити підприємцю-готельєру велике задоволення. <p>У разі успіху в готельному бізнесі можливі значні прибутки. Готель – вельми ліквідний актив і буде як об'єкт нерухомості залишатися таким, а за несприятливої економічної ситуації може бути легко проданий</p> | <p>Високий рівень конкуренції, особливо у верхньому ціновому сегменті. Проблема з підбором персоналу. Люди, які вміють працювати в цій сфері ефективно, прагнуть відкрити власну справу, а не працювати на інших. Необхідність постійної концентрації уваги на бізнес-процесах і вирішенні різноманітних завдань, що вимагають її повного перемикавання. Можливість депресії внаслідок фізичних та емоційних перевантажень. Високі бар'єри входу в готельний бізнес, пов'язані зі значними інвестиціями</p> |

Порівняльні оцінки показують наявність на українському ринку значно більших можливостей для відкриття нового готелю і навіть мережі готелів. По-перше, тут існує стійкий попит на готельні послуги в усіх цінових сегментах; по-друге, в Україні оплата персоналу значно нижча, ніж в економічно розвинених країнах, а рівень цін на готельні послуги – такий, що сприяє фіксації більш високих прибутків (готельний проект у Києві має окупність за 5-6 років); по-третє, на українському ринку для нового бізнесу відкриті практично всі ніші, а творчий підхід до формування концепції може дозволити відкрити нові з них (ніша малих висококласних готелів); по-четверте, попит на готельні послуги зростатиме в міру поліпшення загальної економічної ситуації і посилення економічних зв'язків.

Рішення щодо концепції організації готелю на українському ринку може бути різноманітним, але основна мета, яку переслідують під час її розробки, – забезпечення диференціації бізнесу. Однозначних рекомендацій щодо розробки стратегії готелю не існує. Конкретне рішення, здебільшого, залежить від творчого потенціалу засновників даного готельного бізнесу. Проте, у ході розробки концепції слід акцентувати увагу на таких аспектах:

– якість. Якісне обслуговування, що викликає задоволеність клієнта, – головний фактор, який

забезпечує його лояльність;

– унікальність. Незвичайність інтер'єру готелю, стилю обслуговування, а також загальної атмосфери повинні зробити готель особливим і неповторним;

– продумана цінова політика, так як, наприклад, політика знижок, яка має за мету залучення й утримання клієнтури, може істотно ускладнити фінансове становище, так само як і відмова від них;

– практична сторона справи. У кінцевому підсумку успіх готельного бізнесу визначається фінансовими показниками.

Останнє підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу визначається не тільки маркетинговими показниками (ступенем диференціації, задоволеністю та лояльністю клієнта), а й конкурентоспроможністю за рівнем мінімізації витрат.

Ефективність сучасного готелю ґрунтується на трьох організаційних базових цінностях: керованості, клієнтоорієнтованості та інноваційності. Саме на цій основі повинні будуватися головні складові готельного бізнесу: організаційна структура, інфраструктура, система управління, а також організаційна культура.

В основі побудови організаційної структури та системи управління готелем повинна лежати «перевернута» організаційна структура (рис. 2).

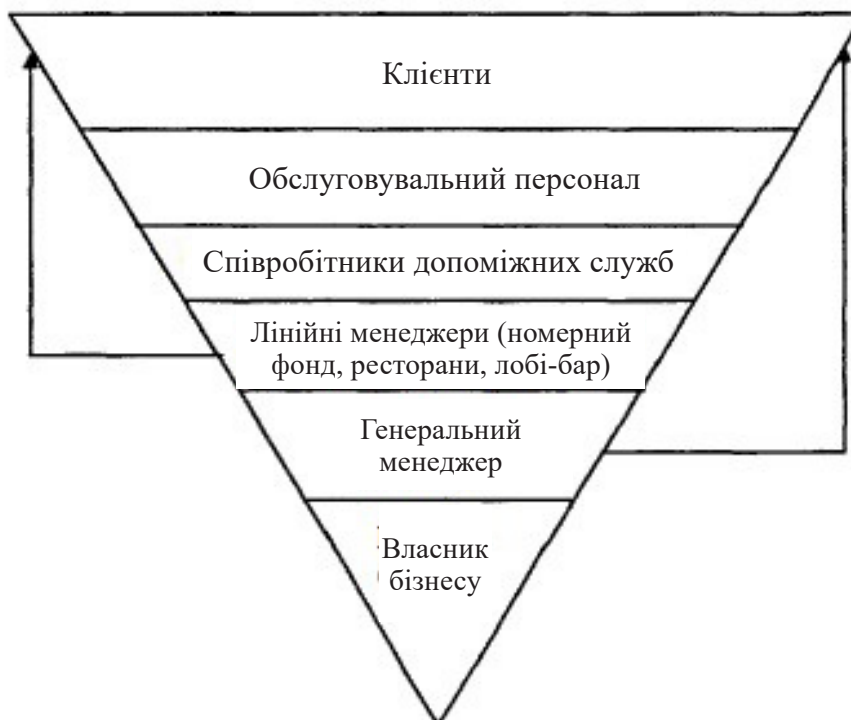


Рис. 2. Організаційна структура готелю як клієнтоорієнтована організація

Її необхідність у готельному бізнесі обумовлена недостатньою ефективністю традиційних ієрархічних структур управління, у яких взаємодія із клієнтом відходить на другий план, що є малоприйнятним у готельному бізнесі. На практиці організація перевернутої структури може бути досягнута тільки докорінним перерозподілом повноважень.

У готельному бізнесі, поряд із відомими інструментами аналізу ефективності організації і поточної господарської діяльності, використовуються спеціальні показники, перший із яких – RevPAR (Revenue per available room per day) – денний дохід на один готельний номер, який визначає як результат роботи готелю, так і термін окупності інвестиційного проекту готельного проекту. Другий показник – RevPAC (Revenue per Available Customer) – дохід номерного фонду на одного гостя за день, місяць, рік. Третій – GOPPAR – GOP (Gross Operating Profit – валовий операційний прибуток за вирахуванням операційних і нерозподілених витрат на один номер на день) є більш точним індикатором економічної ефективності готелю, його організації і фінансового потенціалу.

Не менш важливим в організації готельного бізнесу є питання залучення інвестицій, які стають визначальними внаслідок високої фондомісткості й великих термінів окупності вкладень, а також повільної оборотності капіталу. Нині реально існують три основні шляхи залучення фінансових ресурсів під перспективний готельний проект: публічне розміщення акцій на фінансових ринках; залучення стратегічних інвесторів; залучення фінансових ресурсів великих фінансових інститутів. Усі три варіанти потенційно можуть бути реалізовані, про що свідчить діяльність багатьох українських компаній, зайнятих не тільки в готельному бізнесі. Проте на практиці можливість зовнішнього інвестування ускладнюється, оскільки недосконалість правового простору не дозволяє реалізуватись тим підприємствам, хто веде чесний, юридично чистий бізнес, має хороші фінансові показники, а також володіє професійно підготовленою командою менеджерів.

Не дивлячись на те, що готельний бізнес є специфічною сферою діяльності, він, як і інші сфери, вимагає реклами. Реклама, особливо стратегічного планування, промоушн-акцій і можливості просування готелю, потребує особливої уваги. Реклама в засобах масової інформації: радіо-, телереклама, пряма поштова реклама, проведення акцій як засіб залучення клієнтів до готелю. Для того щоб готель успішно розвивався і був відомим, потрібно застосо-

увати такі види реклами: реклама в буклетах турфірм, розміщення настінних календарів, плакатів; розповсюдження сувенірної продукції тощо [7]. Для свого розвитку готель повинен брати участь у ярмарках та виставках – позиціонувати свій продукт на ринку туристичних послуг. Це означає, що підприємство досягло певного рівня і може представити плоди праці й досвіду. Участь у виставках допоможе росту фірми, вивченню ринку, розширенню кількості клієнтів, пошуку нових ділових партнерів.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Зростання вимог щодо якості та ефективності всіх без винятку бізнес-процесів підприємств позначається на всіх сферах господарської діяльності, особливо це стосується організації виробництва на підприємствах готельного бізнесу. У дослідженні визначені та охарактеризовані заходи, спрямовані на підвищення ефективності роботи всього підприємства, що в кінцевому підсумку підвищить його економічні та фінансові результати. Дотримання стратегії збільшення прибутку за рахунок створення іміджу, реклами, ефективної структури управління допоможе реалізувати подальші підприємницькі цілі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Влащенко Н. М. Розвиток малих готелів у готельному бізнесі України [Електронний ресурс] / Н. М. Влащенко, С. О. Носко. – Режим доступу: <https://eprints.kname.edu.ua/29603/1/40.pdf> (дата звернення: 14.11.2019). – Назва з екрана.
2. Гостенина Т. Н. Актуальные проблемы индустрии гостеприимства / Т. Н. Гостенина, А. С. Родионов // Современные аспекты экономики. – 2008. – № 23 (51). – С. 65–73.
3. Купріна С. В. Готельний бізнес як складова регіональної економічної інфраструктури [Електронний ресурс] / С. В. Купріна – Режим доступу: <https://eprints.kname.edu.ua/52977/1/%D1%874-64-65.pdf> (дата звернення: 14.11.2019). – Назва з екрана.
4. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – 2-ге вид., переробл. та допов. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
5. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.

6. Організація готельного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://e-works.com.ua/work/978_Organizaciya_gotel'nogo_biznesy.html (дата звернення 14.11.2019) – Назва з екрана.
7. Організація готельного господарства : підручник / Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; за заг. ред. І Байлік ; уклад. І. Писаревський. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 329 с.
8. Самойлова В. Малий готель: перспективно, але проблематично [Електронний ресурс] / В. Самойлова // Український туризм. – 2010. – № 4. – С. 70–73. – Режим доступу: <http://infotour.in.ua/samojlova.htm> (дата звернення: 14.11.2019). – Назва з екрана.
9. Смерічевська С. В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення ринкової стійкості підприємств ресторанного бізнесу у кризовий та посткризовий період: світовий досвід [Електронний ресурс] / С. В. Смерічевська, Т. Д. Лічман. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/43118.doc.htm (дата звернення: 14.11.2019). – Назва з екрана.
10. Тимошенко З. І. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / З. І. Тимошенко, Г. Б. Мунін, В. П. Дишлевий. – Режим доступу: <https://tourism-book.com/pbooks/book-37/ua/chapter-1831/> (дата звернення: 14.11.2019). – Назва з екрана.
11. Управління сучасним готельним комплексом : навч. посіб. / Г. Б. Мунін, А. О. Зміюв, Г. О. Зінов'єв та ін. ; за ред. С. І. Дорогунцова. – Київ : Ліра-К, 2005. – 520 с.
3. Kuprina, S. V. (2018). Hotelnyi biznes yak skladova rehionalnoi ekonomichnoi infrastruktury. Proceedings from 18: XI Vseukrainskoi studentskoi naukovu-tekhnichnoi konferentsii «Stalyi rozvytok mist». (Part 4, pp. 46–50). Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova [in Ukrainian]. Retrieved from <https://eprints.kname.edu.ua/52977/1/%D1%874-64-65.pdf> (accessed 14.11.2019) [in Ukrainian].
4. Malska, M. P. & Pandiak, I. H. (2012). Hotelnyi biznes: teoriia ta praktyka. (5th ed.). Kyiv : Tsentр uchbovoi literatury [in Ukrainian].
5. Nechaiuk, L. I. & Telesh, N. O. (2003). Hotelno-restoranni biznes: Navchalnyj posibnyk. Kyiv : Tsentр navchalnoi literatury [in Ukrainian].
6. Orhanizatsiia hotelnoho biznesu. Retrieved from http://e-works.com.ua/work/978_Organizaciya_gotel'nogo_biznesy.html (accessed 14.11.2019) [in Ukrainian].
7. Bailik, I. (Ed). (2015). Orhanizatsiia hotelnoho hospodarstva: Pidруchnyk. I. Pysarevskiy (Comps.). Kharkiv : KhNUMH im. O. M. Beketova [in Ukrainian].
8. Samoiloва, V. (2010). Malyi hotel: perspektivno, ale problematichno. Ukrainskiy turizm, 4, 70–73. Retrieved from <http://infotour.in.ua/samojlova.htm> (accessed 14.11.2019) [in Ukrainian].
9. Smerichevska, S. V. & Lichman, T. D. Stratehichniy menedzhment yak instrument pidvyschennia rynkovoi stiikosti pidpriemstv restorannoho biznesu u kryzoviy ta postkryzoviy period: svitoviy dosvid. Retrieved from http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/43118.doc.htm (accessed 14.11.2019) [in Ukrainian].
10. Tymoshenko, Z. I., Munin, H. B. & Dyshleviy, V. P. Marketynh hotelno-restorannoho biznesu. Retrieved from <https://tourism-book.com/pbooks/book-37/ua/chapter-1831/> (accessed 14.11.2019) [in Ukrainian].
11. Upravlinnia suchasnym hotelnym kompleksom : navchalnyj posibnyk. Munin, H. B., Zmiiov, A. O., Zinov'iev, H. O., Samartsev, Ye. V., Hatsa, O. O., Maksymets, K. P., & et. al. (2005). Dorohuntsova, S. I. (Ed). Kyiv : Lira-K [in Ukrainian].

REFERENCES

1. Vlashchenko, N. M. & Nosko, S. O. (2018). Rozvytok malykh hoteliv v hotelnomu biznesi Ukrainy. Proceedings from 18: XI Vseukrainskoi studentskoi naukovu-tekhnichnoi konferentsii «Stalyi rozvytok mist». (Part 4, pp. 46–50). Kharkiv : KhNUMH im. O. M. Beketova Retrieved from <https://eprints.kname.edu.ua/29603/1/40.pdf> (accessed 14.11.2019) [in Ukrainian].
2. Gostenina, T. N. & Rodionov, A. S. (2008). Aktualnye problemy industrii gostepriim-

Л. В. Кравченко, кандидат педагогических наук, доцент (Уманский государственный педагогический университет имени Павла Тычины). **Особенности организации производства на предприятиях гостиничного бизнеса.**

Аннотация. Цель статьи заключается в исследовании особенностей организации производства на предприятиях гостиничного бизнеса. **Методика исследования.** Теоретической и методологической основой исследования являются разработанные отечественными и зарубежными учеными и практиками работы, посвященные вопросам стратегического менеджмента и процессов стратегического планирования, прогнозирования предпринимательской деятельности предприятий гостиничного бизнеса. **Результаты.** Определены основные как положительные, так и отрицательные факторы принятия решения об открытии гостиничного бизнеса, охарактеризованы рекомендации по разработке стратегии гостиницы и три организационные базовые ценности, на которых строятся главные составляющие гостиничного бизнеса (управляемость, клиентоориентированность и инновационность). **Практическая значимость результатов исследования.** В статье обосновано, что внедрение предложенных рекомендаций по разработке стратегии гостиницы и учета базовых организационных ценностей будет способствовать росту гостиничного бизнеса, расширению количества клиентов, поиска новых деловых партнеров. Обусловленные и охарактеризованные в статье мероприятия направлены на повышение эффективности работы всего предприятия, что в конечном итоге, повысит его экономические и финансовые результаты. Соблюдение стратегии увеличения прибыли за счет создания имиджа, рекламы, эффективной структуры управления поможет реализовать дальнейшие предпринимательские цели. Основные научные положения статьи можно использовать в практике предприятий гостиничного бизнеса.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, гостиничный продукт, гостиничные услуги, маркетинговая система, управленческие функции.

L. Kravchenko, Cand. Ped. Sci., Docent (Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University). **Features of organization of production at the enterprises of hotel business.**

Annotation. The purpose of the article is to study the peculiarities of the organization of production at the enterprises of the hotel business. **Methodology of research.** The theoretical and methodological basis of the research are developed by domestic and foreign scientists and practitioners on the issues of strategic management and processes of strategic planning and forecasting of entrepreneurial activity of the hotel business enterprises. **Findings.** The main positive and negative factors of the decision to open a hotel business have been identified, the recommendations for the development of a hotel strategy and three organizational basic values on which the main components of the hotel business (manageability, customer orientation and innovation) are built. **Practical value.** The modern approach to the effective management of the hotel business must also take into account the diverse and ever-changing needs of customers, which can only be met by tailoring each workplace not only to the needs of the client, but also to the needs of the employee himself. The article substantiates that the implementation of the suggested recommendations for the development of the hotel strategy and taking into account basic organizational values will contribute to the growth of the hotel business, the expansion of the number of customers, the search for new business partners. The measures identified and described in the article are aimed at improving the efficiency of the whole enterprise, which will ultimately increase its economic and financial results. Adhering to a strategy of increasing profits by creating an image, advertising, effective management structure will help to realize further entrepreneurial goals. The basic scientific provisions of the article can be used in the practice of hotel business enterprises.

Keywords: hotel business, hotel product, hotel services, marketing system, management functions.