

РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ПОЛТАВСЬКОГО РЕГІОНУ

А. С. КАПЛІНА

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

Анотація. Стаття присвячена розробці ефективних систем управління розвитком підприємств готельного господарства Полтавського регіону. Запропоновано механізм взаємодії окремих елементів системи у вигляді їх функцій. Обґрунтовано основні принципи управління розвитком підприємств готельного господарства. На прикладі діючого готелю Полтавського регіону проаналізовано ключові фактори внутрішнього середовища, побудовано фактичний профіль його внутрішнього стану.

Ключові слова: управління розвитком, підприємства готельного господарства, функції, принципи.

Дослідження розвитку підприємств готельного господарства Полтавського регіону показало, що вони є типовими для міст обласного підпорядкування, населення яких налічує до 300–400 тис. чоловік. Характерним для діючих готельних підприємств є наявність як теоретичних недоліків, так і безпосередньо практичної складової управління їх розвитком.

У попередніх працях автора встановлено визначення розвитку як економічної категорії, відповідно до підприємств готельного господарства – це якісні перетворення виробничої системи під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища, які забезпечують фінансово-економічне, соціальне та виробниче підвищення ефективності підприємства. Отже, управління розвитком буде відбуватися на рівні виробничої системи, ефективність функціонування якої забезпечить вдале впровадження менеджменту на всіх управлінських рівнях. Тому розв'язання основних проблем розвитку підприємств готельного господарства (ПГГ) України, в тому числі Полтавського регіону повинно базуватися на методологічних підходах, пов'язаних зі змінами системи за рахунок інновацій, які забезпечують його достатньо високий якісний стан. Це дозволить вносити до складових розвитку готельних підприємств

характерні зміни за рахунок інновацій, які будуть сприяти руху системи до якісного стану. Разом із тим необхідно враховувати світові науково-технічні досягнення у галузі готельного бізнесу, які б враховували особливості ведення вітчизняного бізнесу.

Елементами індустрії туризму є підприємства й установи, мета функціонування яких полягає в задоволенні певних туристичних потреб (мотиваційних, змістових, комфортності тощо). Специфіка туристичної послуги зумовлює наявність значної кількості елементів, їх ієрархічність відповідно до обсягів діяльності, забезпечення виробничими потужностями та рівня розвитку матеріально-технічної бази, а виробничо-технологічні, інформаційні, організаційно-управлінські, фінансово-економічні зв'язки об'єднують зазначені елементи в галузі, що є структурними компонентами індустрії туризму. Отже, комплексні (що є в середині) вертикальні зв'язки лежать в основі виділення функціонально-компонентної (галузевої) структури індустрії туризму.

Регіональний розвиток підприємств готельного господарства має свої особливості, які безумовно пов'язані з розвитком самого регіону. Найчастіше приватні підприємці, яким належать засоби розміщення, не є фахівцями

галузі та в більшій мірі недостатньо володіють як знаннями економіки, так і юриспруденції. Здебільшого це стосується малих і середніх підприємств галузі, де власники не витрачають кошти для проведення потужних маркетингових досліджень для створення іміджу та концепції, які будуть конкурентними перевагами підприємств. Тому на ринку готельних послуг регіонів спостерігається швидка зміна власників таких підприємств. Навіть провідним підприємствам готельного господарства доводиться постійно працювати над закріпленням своїх позицій на ринку готельних послуг шляхом створення інноваційних підходів, які надають їм можливість виживати та розвиватися.

Обмірковуючи структуру управління розвитком підприємств готельної галузі, слід зазначити, що вона є відбитком реалій існуючих систем.

Із погляду системного підходу доцільно розглянути систему управління розвитком як складову двох підсистем – управляючої і керованої, які впливатимуть на систему загалом.

Для підприємств готельного господарства важливим є якісне управління розвитком. Але, на відміну від інших галузей, особливістю готельного продукту є можливість оцінки його якості лише в період споживання послуги, що ускладнює її вимірювання та управління нею [1, с. 4]. Обмеженням для контролю якості готельних послуг є той факт, що вони на підприємствах готельного господарства надаються одночасно (виробляються + споживаються). І на цей процес впливають конкурентні переваги, ступінь привабливості для споживачів тощо.

З огляду на вищезазначене, якісно оцінити готельні послуги можливо завдяки визначенню ступеня задоволення потреб у розміщенні, харчуванні, безпеці, спілкуванні, у роботі, рекреації, розвагах, людей із обмеженими фізичними можливостями, у догляді за дітьми, інноваціях тощо [1, с. 6–12]. Наведений перелік є частиною задоволення потреб споживачів готельних послуг, але найбільш значущою.

Слід зазначити, що на сьогодні питання управління розвитком підприємств готельного господарства у більшій мірі актуальним є для

підприємств малої і середньої потужності через відсутність універсальних методів.

На наш погляд, це можливо пояснити виключно складністю розробки за таких умов стратегії розвитку малих підприємств готельного господарства: відсутність жорстких організаційних утворень; більша схильність до ризику; розвиток завдяки швидкій реалізації ідеї створення підприємства; гнучка реакція на зміну ринкової ситуації; високий рівень залежності від зовнішніх факторів (зміни потреби споживачів); значно вищий рівень конкуренції.

Усе перераховане вище у значній мірі зумовлено також і існуючим законодавством, яке не забезпечує розвиток підприємствам готельного господарства малої і середньої потужності.

На сьогодні для підприємств готельного господарства оптимальним процесом, що дозволяє йому не тільки виживати, але й стабільно функціонувати, є розвиток, як важлива складова ефективної діяльності засобів розміщення в умовах конкурентної боротьби.

Беручи до уваги наше трактування розвитку як послідовного руху системи до нового якісного стану під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що забезпечують постійне її оновлення, на наступному етапі проводимо моделювання поведінки підприємства в рамках процесу управління його розвитком.

Лише за умови розвитку кожної функціональної складової підприємства готельного господарства та їх поєднання можливо досягти стійкого їх розвитку.

Отже, виокремлюємо такі функціональні складові управління розвитком (рис. 1).

Механізм управління підприємством є одним із важливих чинників, що забезпечує його функціонування.

Належність підприємств готельного господарства до сфери послуг обумовлює їх постійний розвиток, у процесі якого виникає безліч проблемних ситуацій, які потрібно нагально розв'язувати.

Тому методи прогнозування та передбачення застосовують у системі управління підприємствами готельного господарства для запобігання майбутнім ризикам, виявлення

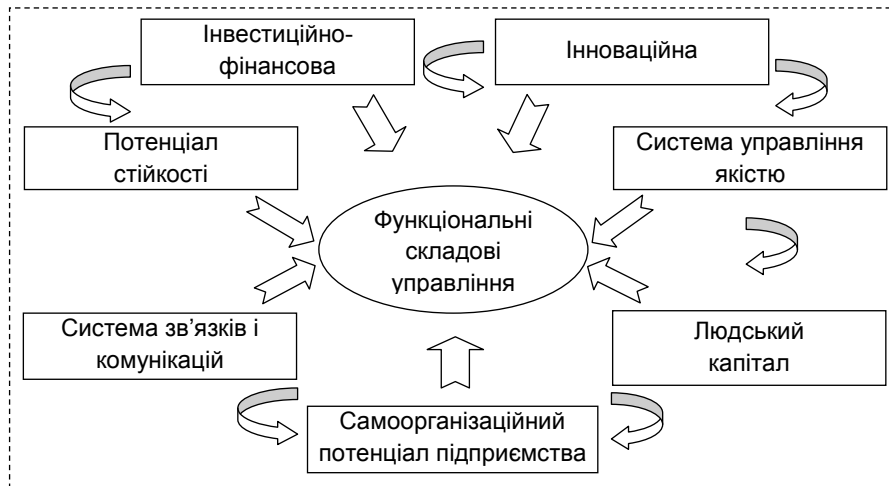


Рис. 1. Функціональні складові управління розвитком ПГГ (авторський виклад)

неочікуваних змін, а також оцінки позитивних результатів.

Прогнозування управління розвитком підприємств готельного господарства є доволі складним процесом. Це пов'язано з достатньо високою їх динамічністю, суперечливим характером їх формування, а також складною передбачуваністю. З огляду на вищезазначене, пропонуємо комплексний підхід для дослідження кожного конкретного підприємства готельного господарства залежно від категорії та його типу, формування факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Відповідно до результатів прогнозування вони відображаються у планах розвитку підприємств готельного господарства.

Як було відмічено раніше, підприємства готельного господарства – це складні системи, життєвий цикл яких включає послідовність фаз їх розвитку. Для кожної фази притаманні зміни його структури. Перехід від однієї до іншої фази характеризується розгалуженістю системи, її багаторівневістю [2, с. 66–69].

Практика діяльності підприємств готельного господарства показує доцільність управління процесами їх розвитку за допомогою двох підсистем: управління і керування. За своєю сутністю вони повинні відбивати усі існуючі реалії структури управління конкретного підприємства.

На наш погляд, для засобів розміщення необхідно визначити механізм взаємодії окремих елементів системи, який був би представлений її функціями (рис. 2).

Кожна з функцій спрямована на забезпечення ефективності управління розвитком засобів розміщення:

1. Цільова функція передбачає управління бажаним станом ПГГ, визначає його мету й основний результат господарської діяльності.

2. Функціональна ґрунтується на спеціалізації і забезпечує виконання окремих основних функцій (планування діяльності готелю, організацію, мотивацію, контроль і регулювання діяльністю).

3. Інформаційна функція передбачає збір і обробку даних для застосування ефективних методів стимулювання праці, а також даних для використання їх в плануванні управління, підборі та розвитку персоналу готелю.

4. Технічна функція сприяє забезпеченню ПГГ засобами управлінського обліку, організаційною технікою, пристроями та знаряддям праці.

5. Науково-правова ґрунтується на наукових досягненнях у галузі гостинності та передбачає розробку рекомендацій щодо організації управління розвитком ПГГ з урахуванням існуючої правової бази (міжгалузеві норми та нормативи).

6. Нормативно-методична функція забезпечує нормативний супровід системи управління розвитком ПГГ (розробка положення щодо управління розвитком готелю, рекомендації щодо організації цього процесу).

7. Ресурсна функція передбачає раціональні перетворення для оптимізації ресурсного

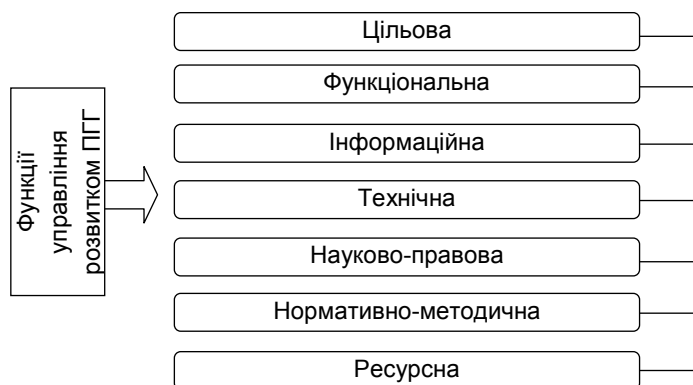


Рис. 2. Система функцій, які забезпечують управління розвитком підприємств готельного господарства (авторська розробка)

потенціалу (кадрового, матеріального, фінансового).

Разом із функціями для системи управління розвитком підприємств готельного господарства важливо сформулювати окремі принципи, дотримання яких забезпечить ефективність управління готелями:

1. Принцип законності (діяльність органів управління розвитком ПГГ і працівників регулюється нормами права, забезпечення відбувається системою організаційно-правових заходів).

2. Принцип наукової обґрунтованості (усі управлінські дії з розвитку ПГГ базуються на застосуванні наукових методів і підходів з урахуванням законів розвитку суспільства).

3. Принцип соціальної орієнтації управління розвитком (врахування інтересів окремих людей і трудового колективу загалом).

4. Принцип системності забезпечує структурне удосконалення і функціональну єдність системи управління розвитком готелів.

5. Принцип комплексності поєднує усі складові управління розвитком (технологічні, економічні, соціальні, психологічні, організаційні тощо).

6. Принцип оптимальності (ефективним для розвитку є той метод, який найбільш оптимальний для подібної ситуації).

7. Принцип ієрархічності та зворотного зв'язку – розвиток супроводжується постійним контролем за усіма ланками управління з урахуванням зворотного зв'язку.

8. Принцип стабільності економічної системи зумовлює здатність ефективно викорис-

товувати та змінювати в автономному режимі ресурси свого розвитку. При цьому накопичувати позитивні показники змін.

9. Принцип гнучкості управління передбачає швидке реагування на потреби ринку готельних послуг, що дозволить підприємствам орієнтуватися на здатність до оновлення і досягнення результатів стійкого розвитку.

Враховуючи універсальність системних методів дослідження у подальшому розглядали можливість побудови різних підсистем і в першу чергу управління розвитком з урахуванням дії внутрішніх факторів. Але, розуміючи те, що універсальність методів не може гарантувати успішність їх застосування, ми пропонуємо детальне обстеження бізнес-процесів підприємств готельного господарства (рис. 3).

Як було відмічено раніше, ПГГ – це системи, на які в значній мірі впливають внутрішні та зовнішні фактори. За допомогою профільного методу досліджували вплив внутрішнього середовища на розвиток ПГГ. Для забезпечення конфіденційності інформації підприємство позначали № 1. У ході проведення аналізу виділили експертно внутрішні фактори, які значною мірою впливають на показники роботи готелю. Оцінку їх фактичного стану проведено за п'ятибальною шкалою (табл. 1). Основою був попередньо проведений системний аналіз готелю.

Представимо у графічному вигляді фактичний профіль внутрішнього середовища готелю № 1 (рис. 4).

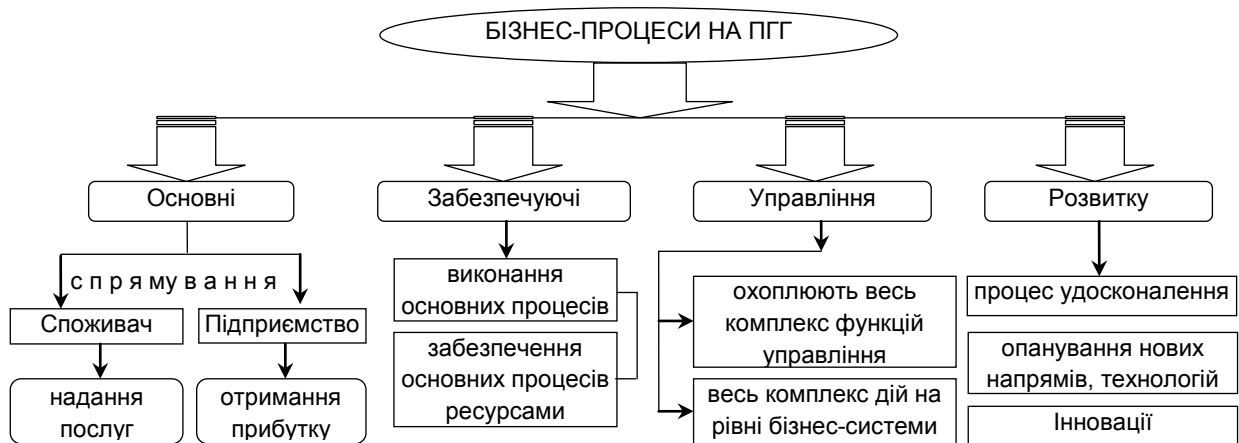


Рис. 3. Розподіл бізнес-процесів на ПГТ (авторське зображення)

Таблиця 1

Ключові фактори внутрішнього середовища готелю № 1

№ з/п	Найменування фактора	Фактичний стан	Кількість балів
1	Якість надання послуг	на ринку готельних послуг є більш якісні	+4
2	Рівень цін на номери	дещо завищена ціна на номер «стандарт» 2-місний	-3
3	Рівень завантаженості номерів	середній для готелів категорії «*»	+4
4	Рівень витрат на просування послуг	низькі витрати	-3
5	Місце розташування	готель знаходиться у спальному районі міста	-2
6	Ефективність роботи служб	достатня для служби прийому та розміщення, безпеки, обслуговування номерів	+4
7	Структура працівників	старіння кадрів вищої і нижчої ланок	-4
8	Кваліфікація працівників	переважають працівники без профільної освіти	-3
9	Мотивація працівників	низька	-3
10	Витрати на працівників	незначна плинність кадрів, середній рівень заробітної плати	+4
11	Продуктивність праці покоївок	середній рівень	+2
12	Рівень управління	середній	+3

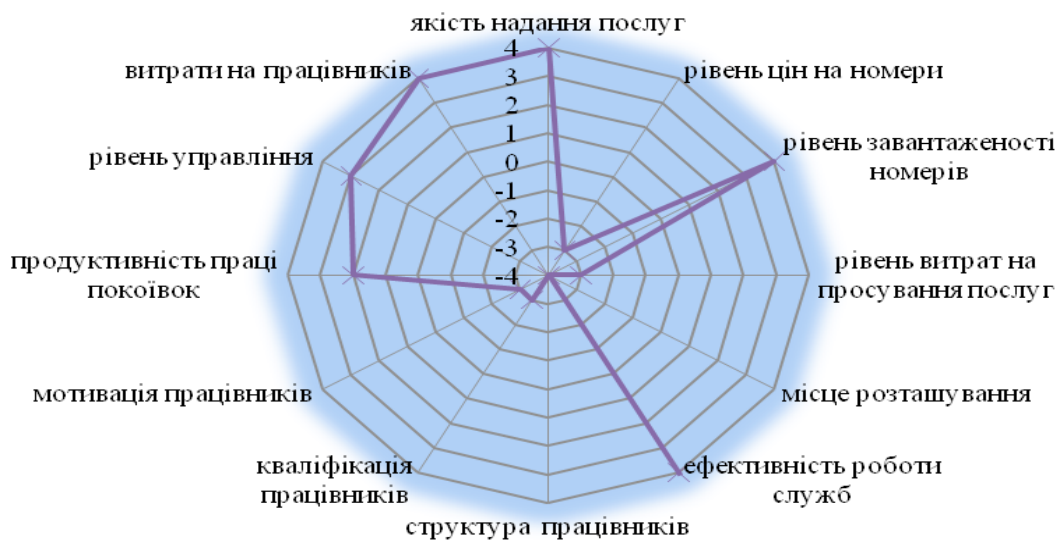


Рис. 4. Фактичний профіль внутрішнього середовища готелю № 1 (авторська розробка)

З рис. 4 видно, що внутрішній стан готелю несприятливий, потрібно провести зміни, щоб запобігти зниженню рівня конкурентоспроможності підприємства. Але проведений аналіз факторів внутрішнього середовища неповний, щоб у перспективі визначити напрями удосконалення управління розвитком підприємства. Тому у подальшому ми передбачаємо дослідити фактори зовнішнього середовища ПГГ з урахуванням макро- і мікрорівнів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Топольник В. Г. Кількісна оцінка якості готельного продукту : монографія / В. І. Топольник, А. П. Бутова, І. В. Кошавка, А. В. Полякова та ін. ; під ред. В. І. Топольник. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. – 4 с.

ва та ін. ; під ред. В. І. Топольник. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. – 4 с.

Topolnik V. G. Kilkisna otsinka yakosti gotelnogo produktu : monografiya / V. I. Topolnik, A. P. Butova, I. V. Koschavka, A. V. Polyakova ta in. ; pid red. V. I. Topolnik. – Donetsk : DonNUET, 2013. – 4 s.

2. Павлуцкий А. Менеджмент третьего тысячелетия: системно-эволюционный подход к развитию организации / А. Павлуцкий, Е. Павлуцкая, О. Алехина / Управление персоналом. – 2001. – № 2. – С. 66–69.

Pavlutskiy A. Menedzhment tretego tyisyachelitya: sistemno-evolyutsionnyiy podhod k razvitiyu organizatsii / A. Pavlutskiy, E. Pavlutsкая, O. Alehina / Upravlenie personalom. – 2001. – № 2. – S. 66–69.

А. С. Капліна (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Разработка эффективных систем управления развитием предприятий гостиничного хозяйства Полтавского региона.**

Аннотация. Статья посвящена разработке эффективных систем управления развитием предприятий гостиничного хозяйства Полтавского региона. Предложен механизм взаимодействия отдельных элементов системы в виде их функций. Обоснованы основные принципы управления развитием предприятий гостиничного хозяйства. На примере действующего отеля Полтавского региона проанализированы ключевые факторы внутренней среды, построен фактический профиль его внутреннего состояния.

Ключевые слова: управление развитием, предприятия гостиничного хозяйства, функции, принципы.

A. S. Kaplina (Poltava University of Economics and Trade). **The development of effective management systems development businesses hotel industry Poltava region.**

Summary. The article is devoted to the effective system's development of the Poltava region hotel management development. There is proposed the mechanism of the separate elements interaction of the system as their functions. Here is grounded the principles of the hotel management development. There are analyzed the key factors of the inner environment on the basis of existing hotel in Poltava region and there is set the factual profile of its inner condition.

Keywords: management development, hotels, functions, principles.