

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПЛКИ
“ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ”

На правах рукопису

КАПЛІНА АННА СЕРГІЇВНА

УДК 005.93:640.412

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами

(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Науковий керівник:

Шимановська-Діанич Л.М.,

доктор економічних наук, професор

Полтава – 2016

ПРИЙНЯТІ В РОБОТІ СКОРОЧЕННЯ

ПП – приватне підприємство

ПГГ – підприємства готельного господарства

КМУ – Кабінет міністрів України

ВР – Верховна Рада

ПОДА – Полтавська обласна державна адміністрація

ЗМІСТ

	ПРИЙНЯТІ В РОБОТІ СКОРОЧЕННЯ.....	2
	ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	13
1.1	Розвиток підприємства як економічна категорія: сутність і видові прояви.....	13
1.2	Механізм управління розвитком підприємства: сутність, види та складові.....	36
1.3	Особливості та умови удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства України.....	56
	Висновки до розділу 1.....	68
РОЗДІЛ 2	ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ	71
2.1.	Моніторинг стану розвитку підприємств готельного господарства України.....	71
2.2.	Оцінка стану розвитку підприємств готельного господарства Полтавського регіону.....	92
2.3.	Дослідження складових організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства Полтавської області.....	105
	Висновки до розділу 2.....	125
РОЗДІЛ 3	УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ПОЛТАВСЬКОГО РЕГІОНУ.....	129

3.1.	Удосконалення цільової підсистеми організаційно-економічного механізму як умови для формування якісно-орієнтованої моделі управління розвитком підприємств готельного господарства.....	129
3.2.	Удосконалення кадрової складової організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства.....	147
3.3.	Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг підприємств готельного господарства	170
	Висновки до розділу 3.....	187
	ВИСНОВКИ.....	190
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	194
	ДОДАТКИ.....	220
Додаток А.1	Тлумачення терміну “розвиток підприємства”.....	221
Додаток А.2	Класифікація видових проявів розвитку за Богатирьовим І.В.	222
Додаток А.3	Класифікація видів розвитку за Ю.С. Погореловим	223
Додаток Б	Анкета респондентів.....	224
Додаток В	Організаційна структура управління КП “Об’єднане готельне господарство” (готель “Україна”).....	227
Додаток Д	Організаційна структура управління готелю “Алмаз”.....	228
Додаток Ж	Анкета керівників ПГГ.....	229
Додаток З	Процес управління персоналом підприємства.....	232
Додаток К	Види адаптації і чинники, які на неї впливають.....	233
Додаток Л	Критерії, які можуть використовуватися при оцінці персоналу підприємств готельного господарства.....	234
Додаток М	Анкета опитування персоналу готелю.....	235
Додаток Н	Довідки про впровадження результатів дослідження.....	236

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах політичної та економічної нестабільності в Україні, що посилюється світовою економічною кризою, більшість галузей економіки поставлено на межу виживання. Це повною мірою стосується і туристичної галузі, і готельного господарства, що зумовлено відтоком іноземних інвестицій з України, зростанням ставок кредитування, складністю їх отримання, а також зростанням собівартості будівництва тощо[22].

Але, незважаючи на існуючі проблеми, готельне господарство залишається дієвим засобом надходження прибутків до держави, створення додаткових робочих місць, подальшого розвитку регіонів. Водночас проблемними елементами готельного господарства України залишаються недостатність інформованості щодо стану функціонування і розвитку готельних підприємств, недосконалість нормативної бази, а також відсутність здорової конкуренції в регіонах. З огляду на це, розв'язання завдань розробки теоретико-методичних засад щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства (ПГГ) регіону є досить актуальним.

Значний внесок у вирішення теоретичних завдань управління готельним господарством зробили вітчизняні та закордонні вчені: Є. Башмачникова, Г. Бондаренко, Ю. Волков, Л. Єрохіна, Н. Кабушкін, Ю. Карягін, І. Мініч, Г. Мунін, О. Мусакін, Л. Нечаюк, Х. Роглев, А. Саак, І. Свида, В. Федорченко, О. Чудновський й інші [10, 19, 34, 50, 61, 112, 119, 121, 123, 158, 165, 190, 202].

Серед українських вчених проблеми економічного розвитку досліджували О. Березін, М. Барна, К. Вергал, І. Везомська, І. Вовканич, В. Геєць, В. Герасимчук, В. Гриньова, О. Гальчинський, О. Гриценко, А. Козаченко, О. Кузьмін, Л. Мельник, С. Ніколенко, В. Перебийніс, М. Рогоза, В. Ткаченко, А. Чухно, Л. Шимановська-Діанич, О. Ястремська й інші [12, 29, 31, 38, 40, 45, 35, 11, 79, 88, 108, 124, 135, 159, 183, 204, 212, 220].

Однак у сучасній науковій літературі практично відсутні дані щодо організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства, що суттєво перешкоджає розробці новітніх концепцій, раціональних інвестиційних програм, формуванню оптимальної структури управління підприємствами готельного господарства тощо. Це підтверджує актуальність обраної теми, логіко-структурну побудову дисертації, її мету, завдання та напрями дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за темами: «Ринковоадаптований механізм управління сучасною соціально-економічною системою» (номер державної реєстрації 0110U000932), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства; «Стратегічні аспекти підвищення ефективності функціонування підприємств регіону» (номер державної реєстрації 0108U001735), в якій автором проведено моніторинг стану розвитку підприємств готельного господарства України; досліджено складові організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства Полтавської області; «Розробка теоретико-методологічних основ розвитку та управління персоналом» (номер державної реєстрації 0112U001078), де автором удосконалено кадрову складову організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є обґрунтування теоретичних і методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства.

Для реалізації мети необхідно було вирішити низку взаємопов'язаних завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності та видових проявів розвитку підприємства як економічної категорії;

- визначити сутність, види та складові механізму управління розвитком підприємства;

- розглянути особливості й умови удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства України;

- провести моніторинг стану розвитку підприємств готельного господарства України;

- здійснити оцінку стану розвитку підприємств готельного господарства Полтавського регіону;

- дослідити складові організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства Полтавської області;

- розробити заходи щодо удосконалення цільової підсистеми організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства у контексті підвищення рівня якості готельних послуг;

- розробити заходи щодо удосконалення кадрової складової організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства;

- удосконалити методичний підхід до оцінки якості готельних послуг.

Об'єкт дослідження: процес управління розвитком підприємств готельного господарства.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні засади удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства.

Методи дослідження. Основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, де відображені фундаментальні положення щодо управління розвитком підприємств. Теоретико-методологічною базою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Для досягнення мети та виконання завдань були використані такі методи та підходи: системний

підхід – до оцінювання стану організаційно-економічного механізму управління підприємствами готельного господарства; методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення – для обґрунтування сутності теоретичних понять, що використовуються у науковому аналізі й описують процеси управління розвитком підприємств готельного господарства, графічний – для відображення стану розвитку підприємств готельного господарства Полтавського регіону.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, що регулюють умови розвитку туристичної галузі та готельного господарства в Україні та регіонах, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, Головного управління статистики в Полтавській області, інформаційні джерела урядових інституцій, наукові праці закордонних і вітчизняних вчених, які досліджували проблеми розвитку підприємств готельного господарства, матеріали вибірових досліджень та соціологічних опитувань, джерела мережі Інтернет і результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у такому:
удосконалено:

науково-методичний підхід до моніторингу стану розвитку підприємств готельного господарства, який, на відміну від існуючих, через поєднання проблемного та динамічного видів моніторингу та підпорядковуючись логіці функціонування даних підприємств у сучасних умовах господарювання, забезпечив проведення аналізу й оцінки їх нормативно-правової бази, фінансових результатів діяльності й інфраструктури, загального стану туристичних потоків в Україні, що дозволило отримати достовірну та повну інформацію щодо стану розвитку підприємств готельного господарства та розробити комплекс завдань для формування їх конкурентних переваг;

методичний підхід до управління професійним розвитком персоналу підприємств готельного господарства через розробку відповідної моделі, яка, на відміну від існуючих, враховує основні положення системного, процесного та ситуаційного підходів до менеджменту і є засобом удосконалення кадрової

складової ресурсного забезпечення організаційно-економічного механізму управління розвитком даних підприємств, що сприяло забезпеченню їх конкурентоздатності та досягненню стратегічних цілей і підвищенню рівня привабливості підприємств готельного господарства для потенційних працівників та інших зацікавлених сторін;

методичний підхід до оцінки якості готельних послуг, який відрізняється від існуючих тим, що, ґрунтуючись на запропонованій моделі процесу надання готельних послуг споживачам і формування їх якості, дозволив через диференціювання рівня обслуговування за типом виконання процесів на демонстраційний, затінений і прихований та виділення із загальної кількості процесів обслуговування – конкурентних і професійних забезпечити формування конкурентних переваг готелю, здійснювати оцінювання даних процесів і розробляти заходи щодо підвищення загального рівня якості обслуговування у засобах розміщення;

набули подальшого розвитку:

теоретичний підхід до тлумачення змісту дефініції «розвиток», розглядаючи його як послідовний рух системи до нового якісного стану під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, який сприяє її постійному оновленню, що дозволило сформулювати сутність категорії «розвиток підприємства готельного господарства» як якісних перетворень під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що відбуваються в усіх складових підприємства як системи, забезпечуючи підвищення соціально-економічної ефективності його діяльності, та доповнити класифікацію видів розвитку підприємств готельного господарства, що сприяло розвитку теоретичних засад управління розвитком підприємств готельного господарства;

науковий підхід до визначення сутності та структури організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства, що, на відміну від існуючих підходів, розглядає його як комплексну систему економічних, організаційних, технічних, правових і

інформаційних важелів, об'єднаних у підсистеми – цільову, функціональну та забезпечувальну, що сприяє підвищенню рівня керованості розвитку підприємства та отриманню конкурентних переваг;

методичний підхід до управління діяльністю підприємств готельного господарства, особливістю якого є використання декомпозиційно-агрегативного підходу до виокремлення складових організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства, що дозволило визначити проблеми підприємств готельного господарства за підсистемами даного механізму та запропонувати напрями щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства Полтавського регіону;

науково-практичний підхід до управління якістю готельних послуг на основі моделі управління якістю надання готельних послуг, що, на відміну від існуючих, враховує необхідність створення системи управління якістю, спрямованої на удосконалення цільової підсистеми організаційно-економічного механізму, та сприяє запровадженню якісно-орієнтованої моделі управління розвитком підприємств готельного господарства.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дисертаційного дослідження та розроблені рекомендації дозволили запропонувати теоретико-методичну базу удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства. Підтвердженням практичного значення отриманих результатів є використання основних методичних розробок і практичних рекомендацій у діяльності підприємств готельного господарства. Для ПП «Гласс-маркет» готель «Алмаз» удосконалено організаційно-економічний механізм управління розвитком готелю, зокрема його кадрова складова (довідка про впровадження № 11-14/32 від 02.09.2014 р.). Запропонована модель надання готельних послуг споживачам готелю «Аристократ» дозволила сформувати на підприємстві систему управління якістю готельних послуг відповідно до міжнародних стандартів (довідка про впровадження № 9-15/26 від 12.01.2016 р.).

Удосконалена методика оцінки якості готельних послуг для ПП «Кампус Плюс» «Прем'єр готель «Палаццо» дозволила підвищити конкурентні переваги підприємства (довідка про впровадження № 42-14/41 від 23.02.2016 р.). Запропоновані напрями розвитку підприємств готельного господарства Полтавської області прийнято до розгляду Полтавською обласною державною адміністрацією та включені до Обласної програми розвитку туризму і курортів на 2016 – 2020 рр. (довідка № 01-66/1032 від 17.05.2016 р.). Науково-методичні розробки використовуються при викладанні навчальних дисциплін «Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві», «Організація готельного господарства» та «Методологія і організація наукових досліджень» у Вищому навчальному закладі Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі (довідка про впровадження № 45-15/44 від 30.03.2016 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаним, завершеним науковим дослідженням, що містить виклад авторського підходу щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства України та регіону. Основні наукові положення, розробки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використано тільки ті ідеї та положення, які є особистим результатом здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, результати, висновки та пропозиції дисертаційної роботи доповідалися на чотирьох міжнародних науково-практичних конференціях: 4-й Міжнародній науково-практичній конференції «Problems of design and development of human communities self-organization forms» (м. Київ, м. Лондон, Велика Британія, 2011 р.); 7-й Міжнародній науково-практичній конференції «Key instruments of human co-existence organization: economics and law» (м. Київ, м. Лондон, Велика Британія, 2011 р.); Міжнародній конференції «Tourism in Azerbaijan in the 21st century» (м. Баку, Азербайджан, 2012 р.); Міжнародній науково-

практичній конференції «Методологія та практика менеджменту у 21 столітті: загальнодержавні, галузеві і регіональні аспекти» (м. Полтава, 2012 р.).

Публікації. За результатами виконаних досліджень опубліковано 16 наукових праць загальним обсягом 5,2 д.а., з них у фахових виданнях – 11 наукових праць загальним обсягом 4,2 д.а., 2 з них – у міжнародних наукометричних базах, 4 тези доповідей загальним обсягом 1,0 д.а, 1 колективна монографія.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків і додатків. Загальний обсяг роботи становить 181 сторінку машинописного тексту, що містять 8 таблиць, 73 рисунки, список використаних джерел із 234 найменувань і 12 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Розвиток підприємства як економічна категорія: сутність і видові прояви

В умовах трансформаційної економіки останнім часом досить гостро постають питання розвитку підприємств та формування відповідного організаційно-економічного механізму управління ним. Це зумовлено тим, що сучасні умови діяльності багатьох підприємств характеризуються наявністю конкуренції, динамічністю ринкової кон'юнктури, значними змінами у макросередовищі, які представлені відповідними тенденціями науково-технічного прогресу, швидким старінням знань, виникненням нових сфер економіки тощо.

Формування ринкової економіки в Україні, а саме: глобалізаційні процеси; зміна форми власності, принципів та методів державного регулювання, посилення міжнародної конкуренції, значно вплинуло на умови діяльності багатьох підприємств. За таких обставин оптимальним процесом, який дозволяє не тільки виживати підприємству, але і стабільно функціонувати є розвиток. Як засвідчує практика саме він є важливою умовою ефективної життєдіяльності вітчизняних підприємств у конкурентній боротьбі. Відповідно до цього метою та завданням даного розділу є дослідження теоретико-методичних засад щодо формування сутності та видових проявів розвитку підприємства.

Проблеми світового розвитку висвітлювали в своїх роботах І. Кант, Ф. Гегель, О. Шпенглер, А. Тойнбі, Е. Трельч, М. Фуко, М. Вебер, К. Ясперс, К. Поппер та інші [37, 213, 184, 187, 194, 27, 219, 140]. Питання економічних аспектів розвитку досліджено в роботах В. Ростоу, П. Друкера, Р. Арона,

Ф. Фукуями, Зб. Бжезинского, Й. Шумпетера, У. Іноземцева та інших [161,47, 5, 195, 15, 214, 60].

К. Маркс і представники радянської школи економічної теорії – Г. Батіщев, Е. Ільєнков, М. Лівшиц та інші зробили значний внесок у дослідження розвитку економічних систем [101, 9, 58, 93].

Проблемами економічного та суспільного розвитку займалися В. Вернадський, А. Печчеї, І. Прігожин, М. Моїсєєв та інші [30, 137, 143, 113]. Серед українських вчених проблеми економічного розвитку досліджували О. Березін, К. Вергал, І. Вовканич, В. Гейц, В. Герасимчук, В. Гриньова, О.Гальчинський, О. Гриценко, А. Козаченко, О. Кузьмін, Л. Мельник, С. Ніколенко, В. Перебийніс, М. Рогоза, В. Ткаченко, О.Чухно, Л.Шимановська-Діанич, О.Ястремська та інші [12, 29, 31, 38, 40, 45, 35, 11, 79, 88, 108, 124, 135, 159, 183, 204, 212, 220].

Аналіз наукових праць цих вчених дозволив зробити висновок, що суспільство у своєму розвитку проходить шлях постійного ускладнення, тому для його розуміння і пояснення необхідно зупинитися на етимології поняття “розвиток” і розглянути даний термін як філософську, економічну і управлінську категорії.

З точки зору філософського осмислення розвитку важливим є відтворення загальних характеристик усього різноманіття зв’язків і процесів реальності і як наслідок – виникнення нового якісного стану об’єкта.

У філософському словнику [192, С.400] поняття розвиток – це закономірні якісні зміни матеріальних та ідеальних об’єктів, що характеризуються як незворотні і спрямовані. Тільки одночасна наявність усіх властивостей відрізняє процеси розвитку від інших змін:

оборотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій);

відсутність закономірності характерно для випадкових процесів катастрофічного типу;

при відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес втрачає характерної для розвитку єдиної, внутрішньо взаємозалежної лінії [191; 192, С. 400].

Початкове осмислення поняття “розвиток” належить філософам античності. Так Гесіод одним із перших використав ідею тенденцій історичного розвитку, відповідно до якої людство у своєму розвитку, починаючи від Золотої доби, приречено на фізичне і моральне виродження. Але така його думка була досить песимістичною [140, С. 24].

Вперше поняття мінливості світу було запропоновано Гераклітом. На його думку світ – це колосальний процес, як сума всіх подій, або змін. Девіз його філософії “все тече, ніщо не стоїть на місці”, “...не можна двічі ступити в одну й ту саму річку” вказує на необхідність розвитку світу. Саме Гераклітове відкриття на довгі часи забезпечило розвиток грецької філософії [140, С. 25–26].

У подальшому філософські вчення Парменіда, Демокріта були спробами розв’язати проблеми плинності світу [140, С. 25].

Платон підсумував свій суспільний досвід і запропонував закон історичного розвитку відповідно до якого усі соціальні зміни є розпадом, загниванням або виродженням [140, С. 32].

Зрозуміло, що на той період кожному з філософів складно було до кінця визначити і дати пояснення сутності розвитку і впливу на нього різних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, але їх теорії стали поштовхом до подальшого дослідження “розвитку”.

Німецька класична філософія ХІХ століття, представниками якої були І. Кант, Й. Фіхте, Ф. Шеллінг, Л. Фейербах, Г. Гегель не тільки підсумувала розвиток європейської думки, але і запропонувала свої напрями і методи вирішення традиційних проблем буття, співвідношення світу і людини, теорії пізнання і моральності. Особливо плідні ідеї висловлювалися німецькими філософами у сфері розвитку. Були систематизовані попередні погляди і

положення з питань протиріччя, взаємопереходу протилежностей, створена цілісна теорія загального зв'язку і розвитку – діалектика.

Так за твердженням Г. Гегеля принципом історичного розвитку є національний дух. І для кожного століття певній нації належить місія провести світ через стадію діалектики [37, С. 832].

Прихильниками концепції історичного коловороту у розвитку локальних культур були О. Шпенглер і А. Тойнбі. О. Шпенглер відмічав, що “... на початковій стадії кожної цивілізації інтенсивність економічного життя зростає настільки, що створюється погрозливе напруження”. Така ситуація не може ніде зберігатися тривалий час. Таким чином “розвиток переходить у тривалий незмінний стан, який характеризується дивним змішуванням рафінованих натхненних і зовсім примітивних рис...” [213, С. 631].

Англійський історик і соціолог А. Тойнбі висунув ідею, що розвиток суспільства, як і розпад, є циклічним ритмічним процесом. Він відбувається там, де виклик пробуджує успішний відгук, який породжує подальший і вже відмінний виклик [184, С. 253-254]. Дослідження розвитку західної цивілізації дозволило йому розрізнити низку послідовних викликів, що пробуджували успішні відгуки.

За Е. Трельчем [187, С. 62] розвиток людства подається не тільки таким, що перевершує сили людини і можливості знання, але й сприймається як пусте і насильницьке, як фантастичне і міфічне. Окрім цього він здається логічно неможливим, бо розвиток людства в його цілісності залишається все ще невідомим. Саме тому його неможливо конструювати.

Таким чином, величезний досвід представників різних філософських шкіл дозволив збагатити науку новими підходами до поняття “розвиток”.

Крім того, узагальнення формулювання сутності “розвиток” як філософської категорії представлені і в наукових працях представників сучасних економічних шкіл, адже без осмислення філософського змісту даної категорії досить складно переходити до формулювання її економічної сутності. Так В. Власенко і Л. Шимановська – Діанич, продовжуючи дослідження

філософського змісту даного поняття розглядають розвиток, як процес самопросування від низового рівня (простого) до вищого (складного), в результаті якого відбуваються розкриття і реалізація внутрішніх тенденцій та сутності явищ, що у свою чергу призводять до виникнення нового і зумовлюють будь-які зміни в різноманітних формах матерії [211, С. 18].

О. Л. Гапоненко і А. П. Пакрухин визначають розвиток як рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюцію, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення [36, С. 11]. В. В Ільїн, Ю. І. Кулагін вважають, що розвиток — це у першу чергу зміна, рух [59, С. 120], а Л. Д. Забродська вказує, що “розвиток можна визначити як просування від простого до більш складного та ефективного” [52, С. 42].

Автори С. І. Ожегов та Н. Ю. Шведова під розвитком розуміють процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого [128, С. 643]. Е. А. Смирнов визначає розвиток як незворотні, спрямовані, закономірні зміни матерії та свідомості [171, С. 174].

Але слід зазначити, що в умовах сьогодення наука висуває нове бачення світу і розуміння процесів його розвитку. Це пов'язано в першу чергу з формуванням концепції глобального еволюціонізму як системи уявлень про всезагальний процес розвитку природи в різних його проявах [47].

Для сучасних процесів розвитку найважливішими сторонами є: нелінійність, багатоваріантність (альтернативність), стохастичність, непередбачуваність процесу розвитку, конструктивна роль хаосу (безладдя), випадковість у виникненні нового [193].

Одним із найзагальніших понять, яке застосовується для опису об'єктів при системних дослідженнях, є поняття “система”. Найбільш прикладним визначенням поняття є представлення системи, як сукупності елементів певним чином пов'язаних і взаємодіючих між собою для виконання заданих цільових функцій [78, с.11].

Як відомо, у світі все системно, але, незважаючи на спільність, системи мають свої специфічні риси й закономірності. Діяльність і розвиток системи підпорядковані глобальній меті, а її елементи і підсистеми — вирішенню локальних завдань. Функціонування таких систем і управління ними є і процесом збереження їх цілісності і визначеності, і процесом, переведення в новий якісний стан [189].

Соціально-економічна система характеризується різними технічними, технологічними, організаційними і економічними потенціалами. Ознаками такої системи є периферійність (розміщення її елементів у просторі), гнучкість, еластичність, надійність зв'язку (прямого і зворотного), ефективність, можливість розвитку у встановлених межах, імовірність (у більшості випадків) для зовнішніх збурень та ін. Для складноорганізованих систем неможливо нав'язати напрями розвитку, можливо лише сприяти (через слабкі впливи) процесу самоорганізації. Розвиток складноорганізованої системи з точки зору сучасної наукової картини світу, характеризується двома рівнями їх еволюції (рис.1.1).



Рис.1.1. Рівневий підхід до розвитку складноорганізованих систем
[систематизовано автором на основі [50]

На першому етапі розвиток характеризується усталеністю, лінійністю і передбачуваністю, на другому – неусталеністю і нелінійністю. Поведінка

системи на другому етапі описується нелінійними рівняннями, які мають величини у ступенях більших за одиницю. Це забезпечує фізичний сенс не лінійності, а саме: множині рішень нелінійного рівняння відповідає множина напрямів еволюції системи.

Як зазначалось раніше, для складноорганізованих систем є неможливим нав'язування напрямів їх розвитку, тому, що більш важливим є розуміння як виводити системи на оптимальні напрями розвитку [50].

Таким чином, саме становлення сучасної філософської концепції розвитку дозволяє формувати методологічні засади такого пізнання.

Окремі автори вважають [91], що концепція розвитку не може існувати відокремлено від парадигми самоорганізації і синергетики. Бо синергетика дозволяє розкривати лише конкретні механізми переходу від одного якісного стану до іншого, що знайшло відображення у природі обміну енергії і речовини із зовнішнім середовищем. Але разом з тим існують критичні точки, де можливе виникнення нових динамічних структур, а також створення ладу із безладу, що ще раз підтверджує закон діалектики – перехід кількісних змін у якісні. Саме розвиток через протиріччя, діалектичне заперечення старого новим, перетворення випадкового у необхідне знаходять своє відображення у поняттях і принципах синергетики [91].

Сучасна наука стверджує, що процес розвитку обумовлює незворотні зміни у відкритих системах і посилює у них порядок і самоорганізацію. Еволюція у науці і суспільстві у багатьох випадках залежить від змін, які відбуваються всередині системи. Але поряд з такими явищами розвиток систем і, зокрема, соціальних багато у чому залежить від зовнішніх чинників і, у першу чергу, впливу з боку держави [91].

Тому, погоджуючись з вищенаведеними думками авторів, щодо філософського змісту даного поняття, особливо що стосується розвитку систем, пропонуємо власне бачення змісту категорії розвиток – це послідовний рух системи до нового якісного стану під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, які забезпечують постійне її оновлення.

На наступному етапі роботи важливим є розкриття економічної сутності категорії “розвиток”, особливо що стосується розвитку підприємства.

Значний внесок у дослідження економічної сутності категорії “розвиток” здійснили Б. Мендевіль, Т. Веблен, К. Маркс, Дж. Фон Нейман, Дж. Хікс та інші хоча вони і належали до різних наукових шкіл [227, 28, 101, 122, 196]. Першим трьом авторам характерні ідеї змінності і еволюції соціально-економічних систем, інші є прихильниками теорії рівноваги. Але представники цих шкіл неодноразово підлягали критиці інших дослідників. Так М. Блауг вказував на відсутність у теорії рівноваги концепції зростання або розвитку [16].

А.К. Менгер висловлював ідеї еволюції з огляду на аналіз соціальних інститутів, стверджуючи, при цьому, що інститути є частиною соціального організму і результатом його історичного розвитку [110]. У подальшому розвиток еволюційного напрямку розвитку в економічній теорії належить Й. Шумпетеру [214, С.360]. А. Алчіан вказував на домінування в економіці стану невизначеності, що пояснюється обмеженістю людського знання [214, С. 449, 456].

Автори теорії хаосу [215, С. 98, 308, 309] відзначали, що світова економіка на сьогодні у своєму розвитку завершує стан переходу від доіндустріального стану до постіндустріального.

Практично значна частина дослідників соціально-економічних систем, та їх розвитку [214, С. 8; 10, 12, 266] єдині в одному, що всі системи рано чи пізно стикаються з економічним ростом. Це говорить на користь подальшого розвитку соціально-економічних систем і появи нових поглядів на цей процес, адже у сучасній науковій літературі поняття “розвиток” з точки зору економіки є найбільш представленим (Додаток А.1).

Провівши аналіз поданих у Додатку А.1 визначень економічної сутності розвитку можна зробити висновок, що він є багатоаспектним процесом, який охоплює економічний ріст, структурні зсуви в економіці, удосконалення умов і якості життя населення.

Так, на думку низки авторів [213, С.187–191] економічний розвиток систем – це процес їх переходу в новий, більш якісний стан за рахунок накопичення кількісного потенціалу, зміни і ускладнення структури та складу, внаслідок чого виникає здатність здійснення опору рушійному впливу факторів зовнішнього середовища, необхідність розробки відповідного механізму управління таким розвитком з виділенням окремих його складових, а також можливість ефективного функціонування системи у майбутньому.

Разом з тим, як доводять інші дослідники [213], розвиток – це сукупність прогресивних та регресивних, керованих та некерованих процесів, що відбуваються у народному господарстві на мікро- та макро- рівнях, результатом яких є закономірні, якісні, незворотні зміни в економічних системах та серед учасників цих систем. Саме тому, на нашу думку, розвиток соціально-економічної системи, і кожного окремого підприємства, доцільно розглядати не тільки з точки зору розвитку економіки, але і у поєднанні з розвитком людини, що пояснюється складністю та існуванням певних протиріч у досліджуваних процесах. Отже, доцільно розглядати розвиток не тільки як економічну категорію, а як соціально-економічну категорію, тобто процес реорганізації та переорієнтації усіх складових загальної системи підприємства, і у першу чергу, економічної та соціальної, що поряд зі зростанням прибутків і обсягів виробництва, сприяє якісним змінам у всіх структурах.

Окремі автори розглядають розвиток підприємства, як діяльність або процес становлення, зростання прогресу.

Е. М. Коротков розвиток на рівні підприємства розглядає як «...сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища» [82, С. 296].

Інші вчені, зокрема В. А. Забродський та М. О. Кизим, розширюють і конкретизують категорію розвиток підприємства у контексті його розгляду як економіко-виробничої системи, як процес переходу даної системи у новий, більш якісний стан через нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, наслідком чого є підвищення ефективності її

функціонування та здатності чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища [53, С. 72].

З точки зору І. А. Богатирьова “розвиток” підприємства є сукупністю змін різної економічної природи, цілеспрямованості, інтенсивності, які об’єктивно протікають в соціально-економічній системі під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а також приводять до переходу і фіксації підприємства в різних організаційно – економічних станах [17, С. 74]. На думку В.О. Василенка розвиток – це не разові перетворення з метою досягнення “найкращого” стану системи, а процес, що не припиняється з часом, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних за глибиною та охопленням криз [24, С.101].

Підсумовуючи слід зазначити, що на нашу думку, розвиток, як економічна категорія, зокрема що стосується підприємства – це якісні перетворення які відбуваються в усіх складових його системи під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, і забезпечують фінансово-економічне, соціальне і виробниче підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

На особливу увагу заслуговує розгляд управлінського змісту категорії “розвиток”. Так на думку низки авторів [211, С. 27], з точки зору науки управління, яка поєднує досягнення кращих концепцій розвитку суспільства, важливим, при формулюванні змісту категорії розвиток, є об’єднання системного підходу, теорії самоорганізації систем і синергетики.

Крім того, на межі ХХ і ХХІ століття поява нових концепцій розвитку обумовила виникнення нових понять і видових проявів розвитку у менеджменті, зокрема тих, що стосуються підприємства: “стійкий та сталий розвиток підприємства”, “керований розвиток” та “організаційний розвиток”.

Слід зазначити, що вчені по-різному трактують ці поняття. Так, на думку А. В. Черних, під “сталим розвитком підприємства” розуміють такий його стан, що обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та такий, що характеризується збільшенням його потенціалу, попиту на

продукцію, масштабу діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду часу процес змін, які відбуваються у функціонуванні підприємства [200].

За твердженням В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід “керований розвиток підприємства” – це виділена в складі підприємства система, в якій об’єднані процеси реструктуризації та реінжинірингу, інноваційні та інвестиційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури управління на основі зворотних зв’язків, де вирішуються завдання стратегічного й тактичного управління, а також запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком [139].

Вживання й основа стабільності підприємств залежить від його стійкості. Роль стійкого розвитку підприємства проявляється в цілеспрямованій зміні внутрішнього середовища враховуючи майбутні зміни зовнішнього середовища з одночасним забезпеченням підприємства комплексною стійкістю, що є системою поточних та довгострокових стійкостей.

Вчені Т. В. Сухорукова [181], А. Д. Шеремет [208], Й. Шумпетер [215] ототожнюють стійкість підприємства з його фінансовим станом, у якому головну роль відіграє факт його збитковості, а банкрутство розглядається як один з інструментів, які призначені для забезпечення функціонування стійких підприємств.

Так О. В. Зеткіна розглядає стійкість підприємства, як забезпечення його рентабельної виробничо-комерційної діяльності через підвищення ефективності використання виробничих ресурсів і управління підприємством, стійкого фінансового стану за умов поліпшення структури активів, а також стабільного розвитку потужності підприємства й соціального розвитку колективу при самофінансуванні в умовах зовнішнього середовища, що динамічно розвивається [56].

На думку А. В. Севастьянова стійкість підприємства є відбиттям стабільного перевищення доходів над витратами: шляхом їх ефективного

використання [166]. За твердженням В. А. Медведєва стійкість підприємства розглядається, як рівноважний збалансований стан економічних ресурсів, які забезпечують стабільну прибутковість і нормальні умови для розширеного відтворення в тривалій перспективі з обліком найважливіших зовнішніх і внутрішніх чинників [105].

Отже, можна зробити висновок, що стійкість є відбиттям стабільного перевищення доходів над витратами, забезпечує вільне маневрування наявними ресурсами підприємства через їх ефективне використання, сприяє безперервному процесу виробництва й реалізації продукції. Іншими словами, стійкість підприємства - це стан його матеріальних, економічних і трудових ресурсів, їхній розподіл і використання, які забезпечують розвиток підприємства на основі зростання прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності в умовах припустимого рівня ризику.

Стійкість відбиває сутність особливого стану господарської системи в складному ринковому середовищі, який характеризує гарантію цілеспрямованості її руху в дійсному й прогнозованому майбутньому.

Вона синтезує в собі сукупність властивостей самої системи й найважливіших складових її комерційної й господарської діяльності [57]. Розрізняють складові комплексної стійкості підприємства (рис. 1.2).

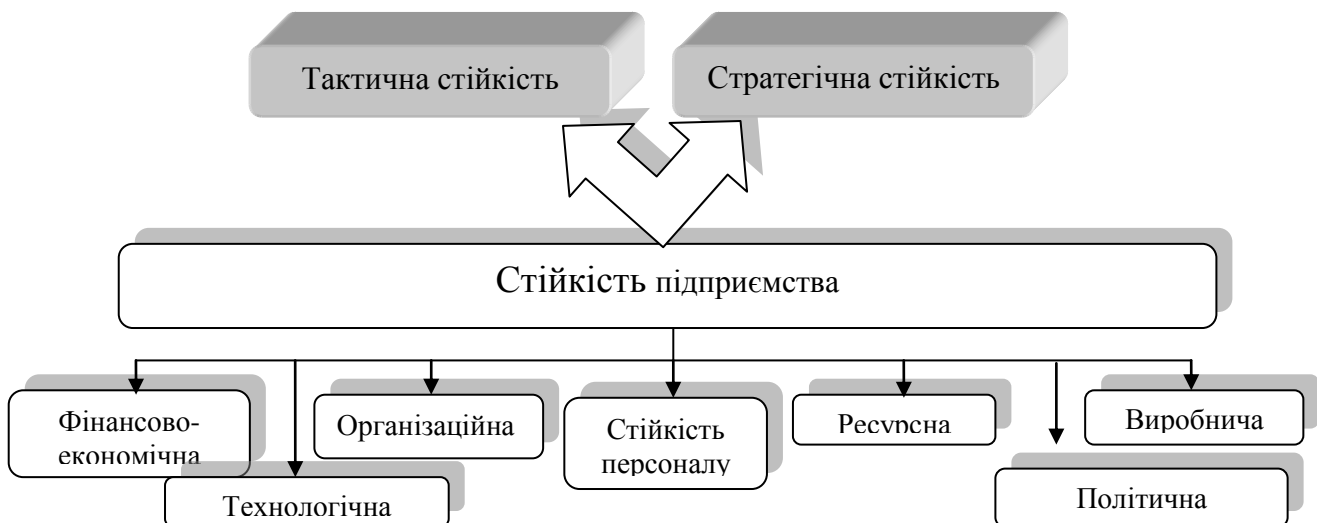


Рис.1.2. Складові комплексної стійкості підприємства [систематизовано автором на основі [57]]

Отже, підприємство являє собою складну відкриту систему, що має властивість внутрішньої цілісності та постійного обміну із зовнішнім середовищем. Це означає, що зміна однієї змінної такої системи викликає адекватні зміни в інших. Враховуючи це, властивість стійкості більшою мірою пов'язана зі здатністю системи до адаптивних змін, ніж із властивістю до відновлення попередніх параметрів функціонування.

Стійкість підприємства може бути поточною й довгостроковою. Процес забезпечення поточної стійкості полягає у створенні балансу між поточними ресурсними потребами підприємства та поточними ресурсними можливостями підприємства з урахуванням специфіки процесів розвитку в плані споживання ресурсів і особливостей даного ринку, які виражаються в наявності щорічного циклічного характеру попиту. Процес розвитку, вимагаючи ресурси для своєї реалізації, знижує поточну стійкість. Довгострокова стійкість є відбиттям відповідності внутрішнього середовища вимогам з боку зовнішнього середовища, що виражається в певному обсязі необхідних змін. Процес розвитку підвищує довгострокову стійкість. Вважається, що підприємство має короткострокову стійкість, якщо забезпечено його платоспроможність, і довгострокову стійкість, якщо темпи розвитку підприємства відповідають темпам розвитку ринку [103].

Нині економічний розвиток супроводжується значною жорсткістю конкурентної боротьби. Це, насамперед, негативно впливає на конкурентоздатність та стійкість функціонування вітчизняних підприємств. За таких умов, слід звертати увагу не тільки на питання сучасних ринково-орієнтованих методів планування, управління, організації, контролю та економічної діяльності, а також і на розробку нових логіко-орієнтованих концепцій, підходів, методологій до стратегічного аналізу та управління стійкістю підприємств в умовах ризику та невизначеності.

Для досягнення стійкого розвитку підприємствам необхідно розвивати: інвестиційно-фінансову та інноваційну сфери діяльності, сукупність потенціалів стійкості, системи управління якістю, системи зв'язків і комунікацій, людського

капіталу та самоорганізаційного потенціалу підприємства. На нашу думку таке поєднання основних функціональних складових підприємства дозволить забезпечити його конкурентоспроможність. Слід зазначити, що з урахуванням неточного перекладу дефініції “sustainable development” у працях вітчизняних вчених нерідко зустрічається неоднозначне визначення відмінностей або злиття сутності понять “сталого” і “стійкого” розвитку підприємства. Проведений порівняльний аналіз свідчить, що існують певні відмінності між двома категоріями “стійкий розвиток” та “сталий розвиток” (рис.1.3.).

Застосування поняття стійкості обмежується характеристиками стану системи, що забезпечує її незмінність у протидії кризовому середовищу (внутрішньому та зовнішньому) за умови визначених параметрів такого стану. Застосування терміну сталості відзначається системними властивостями відтворення, збалансованості та кризової превентивності.

Порівняння цих категорій окреслюється тим, що стійкість є не самоціллю й об'єктом стратегічного управління, а виступає ефектом дії механізму сталого розвитку.

Поняття керованого розвитку потребує вивчення процесів що підлягають управлінню та не підлягають йому (керовані та некеровані процеси).

Так, всі процеси, що відбуваються у розвитку соціально-економічної системи, розмежовують на дві групи: керовані та некеровані. Керовані процеси — це процеси, які підлягають зміні у визначеному напрямі при свідомому впливі на них, а некеровані — це ті процеси, в яких неможливо змінити їх спрямованість і характер з тих або інших причин. Тобто, система керована, якщо в заданий час досягає цілі управління і вкладається при цьому в обмеження за ресурсами; система погано керована, якщо досягає наміченої цілі не точно, а приблизно або перебільшує встановленні обмеження за ресурсами.

Отже, під керованим розвитком підприємства слід розуміти виділену в складі підприємства систему, в якій об'єднані процеси реструктуризації, інноваційні та інвестиційні процеси, що призводять до кількісних та якісних

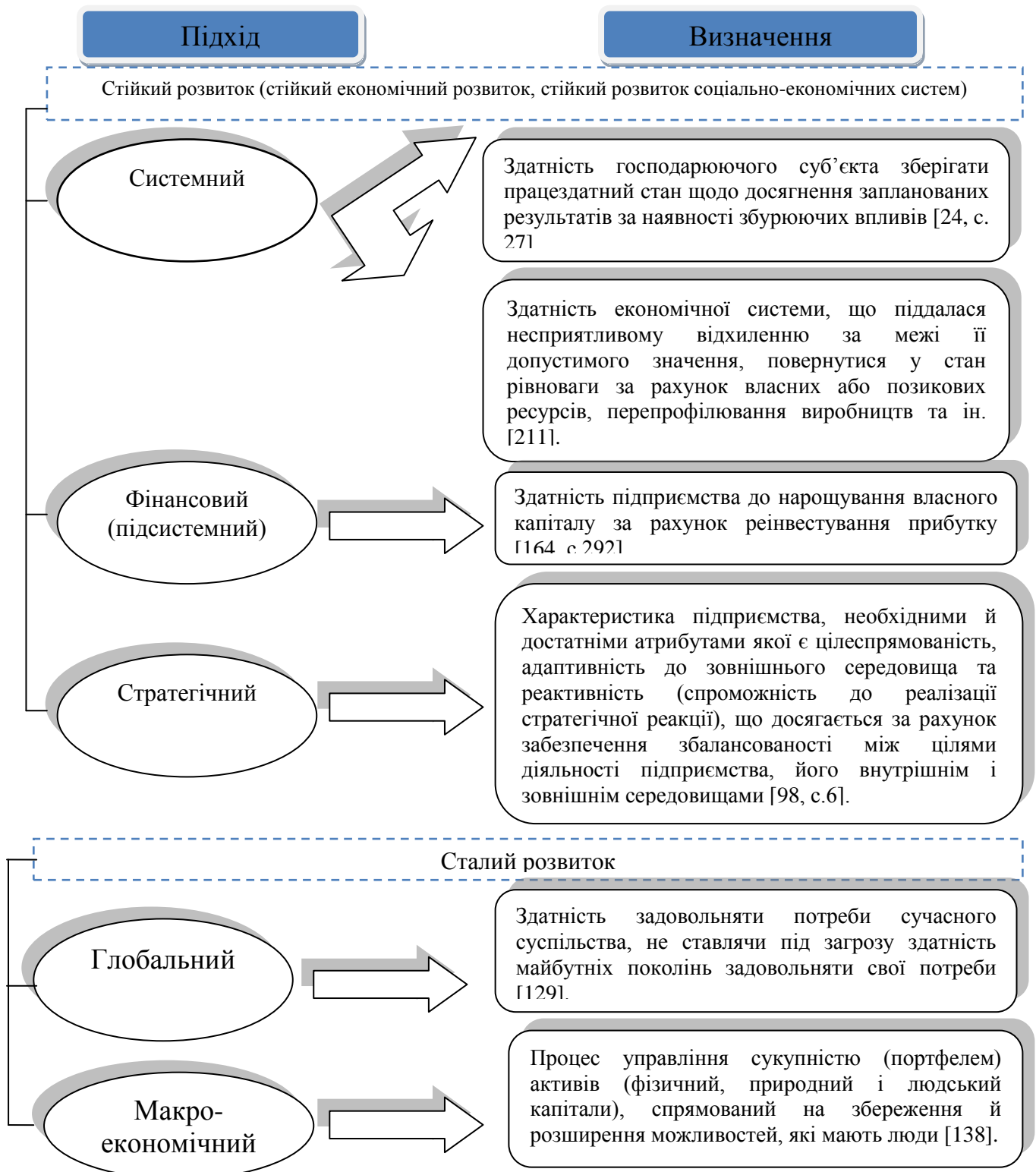


Рис. 1.3. Порівняльна характеристика підходів щодо визначення понять “стійкий розвиток” та “сталий розвиток” [систематизовано автором на основі [24, 211, 164, 98, 129, 138]

змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури управління на основі зворотних зв'язків, де вирішуються завдання стратегічного й тактичного управління та запускаються механізми самоорганізації

оперативного управління розвитком [138]. Отже, на нашу думку керований розвиток підприємства – це спрямоване регулювання функціональними зонами підприємства відповідно до поставленої мети управління, що дозволяє вирішувати завдання його подальшої ефективної діяльності.

Питанням організаційного розвитку присвячена значна кількість робіт як закордонних, так і вітчизняних вчених, однак не існує цілісної картини, яка б давала підставу для прийняття управлінських рішень з даної проблеми.

Вітчизняні вчені розглядають організаційний розвиток підприємства з погляду його оптимальної організації, а саме головною є функція “організації”: виробництва, підготовки виробництва, праці, керування, формування організаційної структури й т.інше. Тобто розглядаються організаційні, технічні, економічні і соціально-психологічні аспекти проблеми. У сучасних дослідженнях часто зустрічається термін “організаційний розвиток” через зручність його використання щодо інших термінів, пов'язаних з розвитком підприємства [44, С.18].

Закордонні вчені розглядають організаційний розвиток підприємства як розвиток організації з групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей. При цьому значну увагу вони приділяють саме поведінковим аспектам проблеми. Наприклад, Р. Бекхард вбачає в організаційному розвитку планові, формовані зверху вниз, по всій організації, заходи з поліпшення організаційної ефективності й здоров'я компанії [82].

В. Бенніс представляє організаційний розвиток як комплексну стратегію, спрямовану на зміну вірувань, відносин, цінностей і структури організації для кращої адаптації до нових технологій, ринків і змін [222].

На нашу думку, перший підхід є більш прийнятним для підприємств, бо дозволяє їм розвиватися цілісно, але його слід доповнити іншим підходом комплексної стратегії, що дозволить одержати, з одного боку організаційні, технічні, економічні, соціально-психологічні засади організаційного розвитку підприємства, з іншого - поведінкові (управління персоналом, мотивація, опір змінам, організаційна культура й т.ін.).

Отже, концепція організаційного розвитку охоплює структурний і кадровий підходи. Структурний підхід розглядається як спроба створити сприятливі рамкові умови для досягнення цілей організаційного розвитку за допомогою змін в організаційному регулюванні, а кадровий підхід представляється проведенням заходів із підвищення кваліфікації працівників (розвитку персоналу) і стимулюванням їхньої готовності до прийняття і здійснення змін. Найбільшого поширення набула концепція формування відповідної структури компанії, що, насамперед, стосуватиметься організаційних змін і буде являти собою взаємозв'язки, що утворюються між окремими галузями бізнесу, відділами та підрозділами підприємства. Взаємозв'язки є найпомітнішим організаційним чинником, тому організаційний розвиток підприємства виявлятиметься, насамперед, у зміні його структури. Так змінюються не лише самі підприємства, стаючи організаціями “без внутрішніх перегородок”, “компаніями-мережами”, а й традиційні зв'язки та взаємовідносини між суб'єктами, що призводить до виникнення підприємств “без меж” — мереж компаній [26, С. 450 – 500].

Отже, завданнями організаційного розвитку є:

діагностика стану організації; розроблення бачення, цілей (рис. 1.4), стратегій; модифікація установок, ціннісних орієнтирів, стилів поведінки;

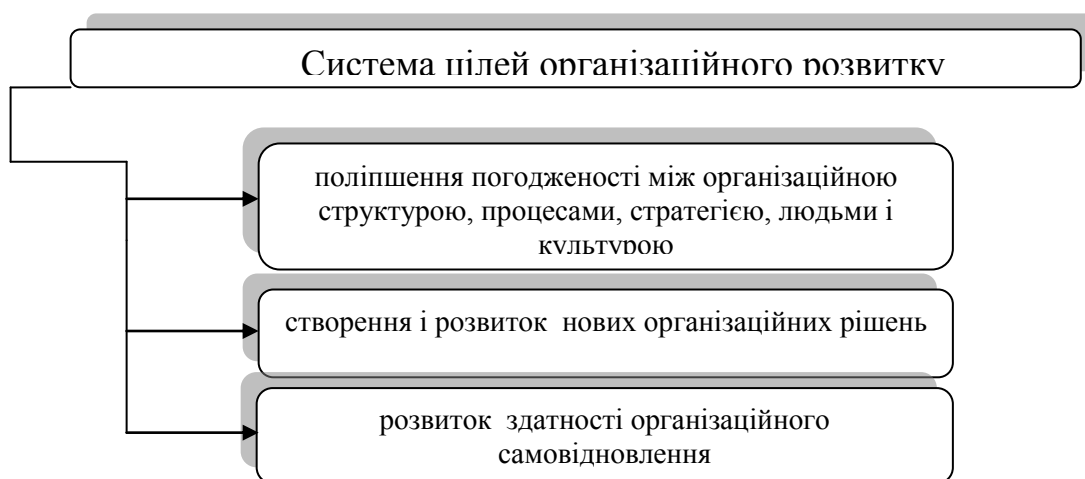


Рис. 1.4. Система цілей організаційного розвитку [систематизовано автором на основі [26]]

модернізація системи управління персоналом; розвиток комунікативної мережі організації;

оптимізація організаційної структури;

розроблення системи мотивації і стимулювання персоналу;

формування командного духу і розвиток корпоративної культури. Тому, на нашу думку, основними компонентами процесу організаційного розвитку є діагностичний, процесний і підтримуючий.

Перший, діагностичний компонент, являє собою безперервний збір системних даних. Він фокусує увагу на всій системі в цілому, на її підсистемах та на системних процесах. Другий збирає в собі всі види діяльності, що розробляються для удосконалення організаційного функціонування. Складова підтримки процесу містить у собі діяльність, спрямовану на підтримку і управління самим процесом організаційного розвитку.

Сучасна концепція організаційного розвитку ґрунтується на ієрархії форм реалізації організаційного розвитку підприємства (рис. 1.5).

Ці форми реалізації організаційного розвитку існують у взаємозв'язку зі стратегією розвитку підприємства в цілому та не повинні суперечити інноваційному розвитку персоналу. Вони спрямовані на забезпечення злагодженої роботи структурних підрозділів підприємства, створюючи гнучку систему підготовки та перепідготовки фахівців, які в умовах мінливого навколишнього середовища здатні забезпечити високу адаптивність та внутрішнє організаційне зростання організації в цілому. Тобто об'єктом організаційного розвитку підприємства виступають процеси інноваційного розвитку персоналу [109, С. 48].

Для досягнення цілей організаційного розвитку потрібно регулярно і цілісно управляти стратегічними змінами, які дозволять об'єднати перетворення функціонально-організаційної структури, бізнес-процесів діяльності та ресурсів, та врахувати особистісні характеристики персоналу. Постійне вдосконалення системи стратегічного та оперативного управління організаційним розвитком допоможе підприємству з мінімальними затратами

здійснити перехід на новий рівень свого розвитку. Підсумовуючи слід зазначити, що головним підходом до формування понять сталого, керованого та організаційного розвитку є використання, в якості основи, поняття розвитку підприємства.

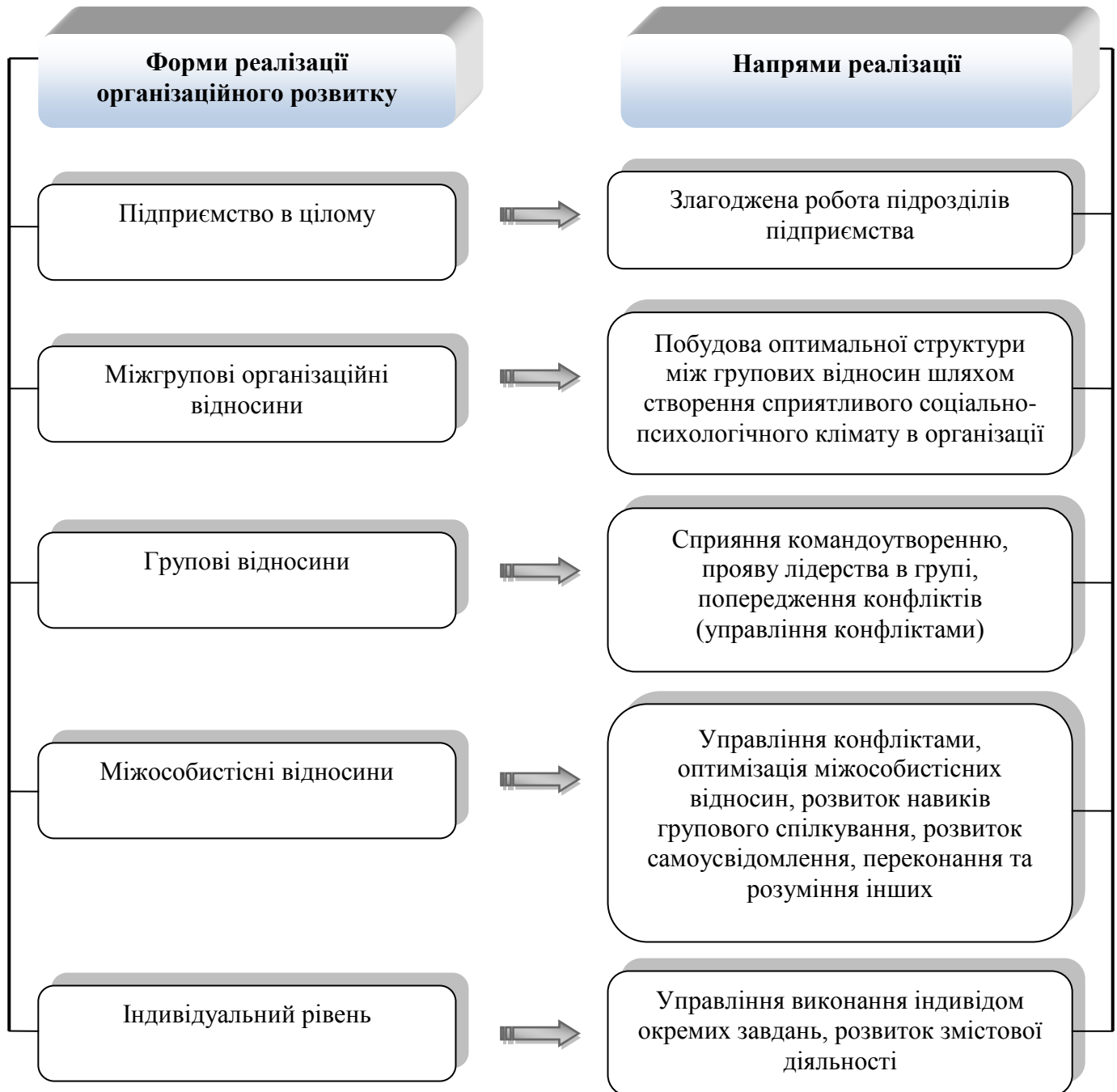


Рис. 1.5. Ієрархія форм реалізації організаційного розвитку підприємства [систематизовано автором на основі [109]]

Проведений нами аналіз наукових джерел свідчить, що нині відсутній єдиний підхід до розуміння сутності поняття розвиток [211, с.59; 189, 45, 124, 50, 39, 72, 70] і його видових проявів, а отже існує потреба розробки єдиної класифікації видів розвитку. Зупинимось на деяких з них. У філософському словнику представлено такий розподіл видів розвитку (рис. 1.6.):

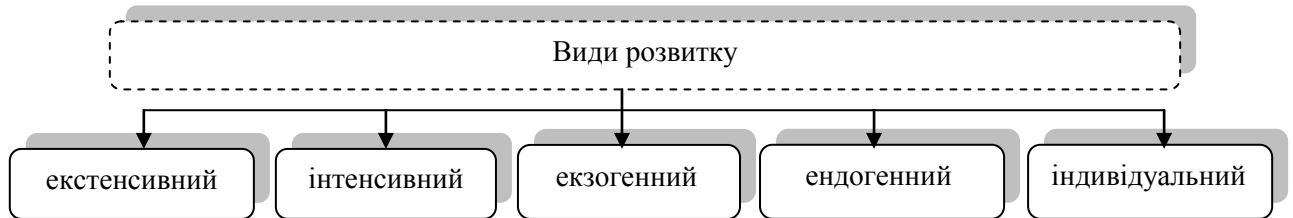


Рис. 1.6. Види розвитку [систематизовано автором на основі [193]

Характеризуючи кожен з них слід зазначити, що інтенсивний розвиток обумовлює виникнення якісно нових форм, екстенсивний є проявом уже існуючого розвитку та його збільшенням. Екзогенний – несправжній розвиток, який існує завдяки навколишньому світу, а ендогенний є дійсним розвитком. Індивідуальний розвиток, як правило, пов'язаний із розвитком окремої істоти [156, С. 382]. Для низки авторів [6, С. 27] основними напрямками розвитку є такі: кількісний, структурний і якісний (рис. 1.7.).

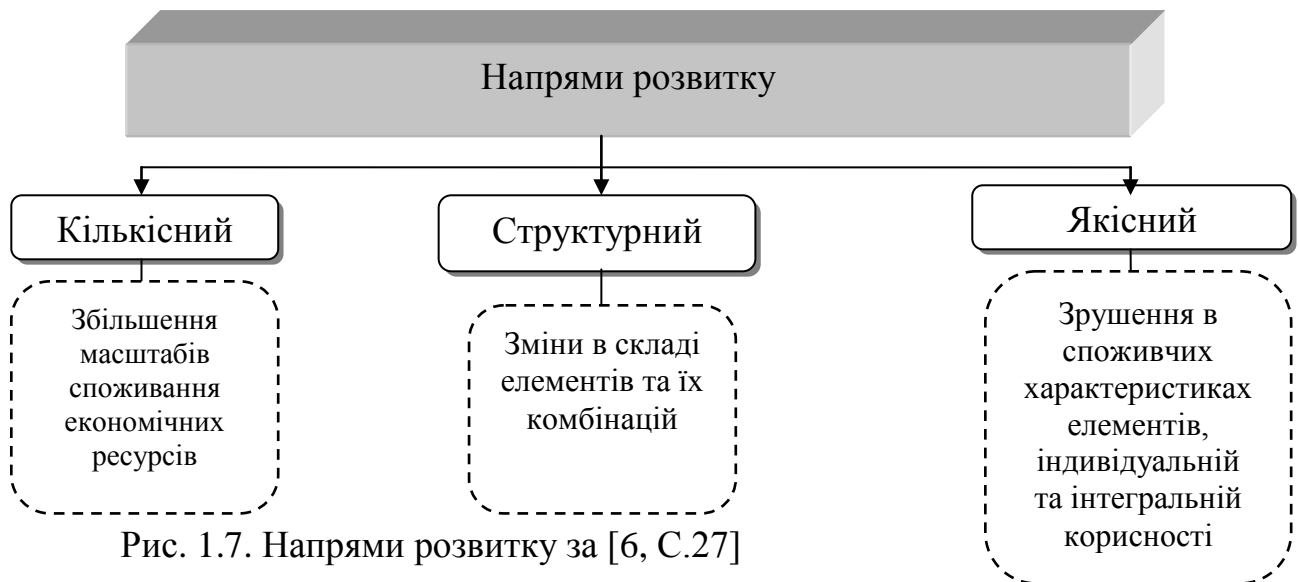


Рис. 1.7. Напрями розвитку за [6, С.27]

За Л.Д. Забродською виокремлюються три види розвитку: ринковий, організаційний, діловий (рис. 1.8.).

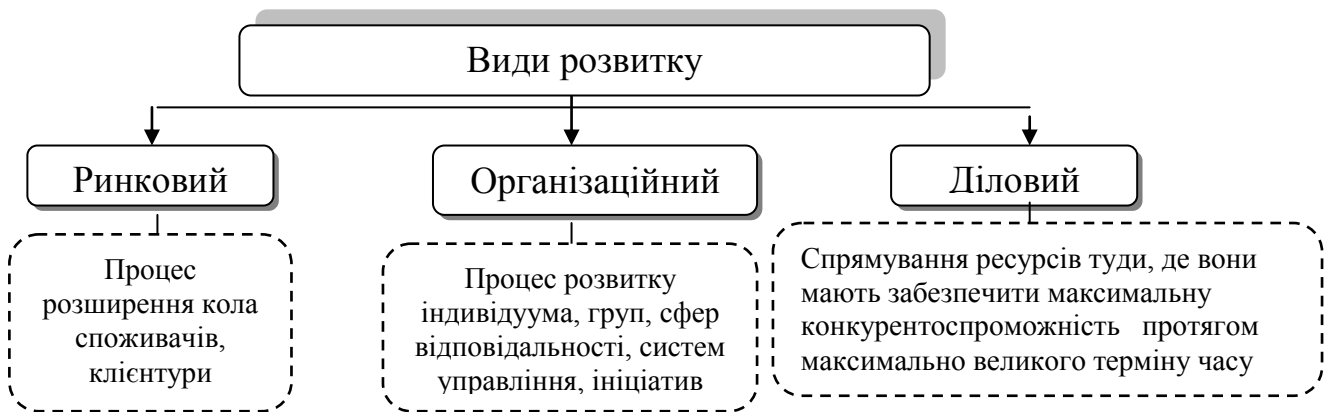


Рис. 1.8. Види розвитку за Л.Д. Забродською [52, С.42]

Відповідно до І. В. Богатирьова існує комплексна класифікація видів розвитку (додаток А.2).

В основу цієї класифікації покладено такі ознаки, як масштаби змін у соціально-економічній системі підприємства, за якістю змін, залежно від об'єкту змін, від характеру змін, типу тренду, динаміки змін, за природою ключового критерію, в залежності підрівня невизначеності процесу, від основи змін, від можливості управління змінами, від корпоративної стратегії, від складності змін у соціально-економічній системі підприємства, залежно від мети змін. Разом з тим автором виділено 13 ознак і 31 вид розвитку.

Л.С.Запасна доповнила класифікацію видів розвитку Богатирьова І.В. за окремими ознаками, які були відсутні, а саме: за середовищем і часовому аспекту виникнення розвитку (рис. 1. 9) [54].

Згідно з Ю. С. Погореловим види розвитку можна класифікувати за критеріями: характеру змін, джерелом або першопричиною, масштабами або складністю об'єкта, формою, представленням суб'єкту розвитку, виділенням вектору розвитку, кількості векторів, комплексності змін, кількості характеристики змін (додаток А.3) [138, С.75-78].

Наведені класифікації видів розвитку є відносними, бо вони не розкривають у повній мірі всі ті закономірності та зміни, що відбуваються у процесі розвитку і не можуть охопити повністю всі існуючі погляди на це питання.

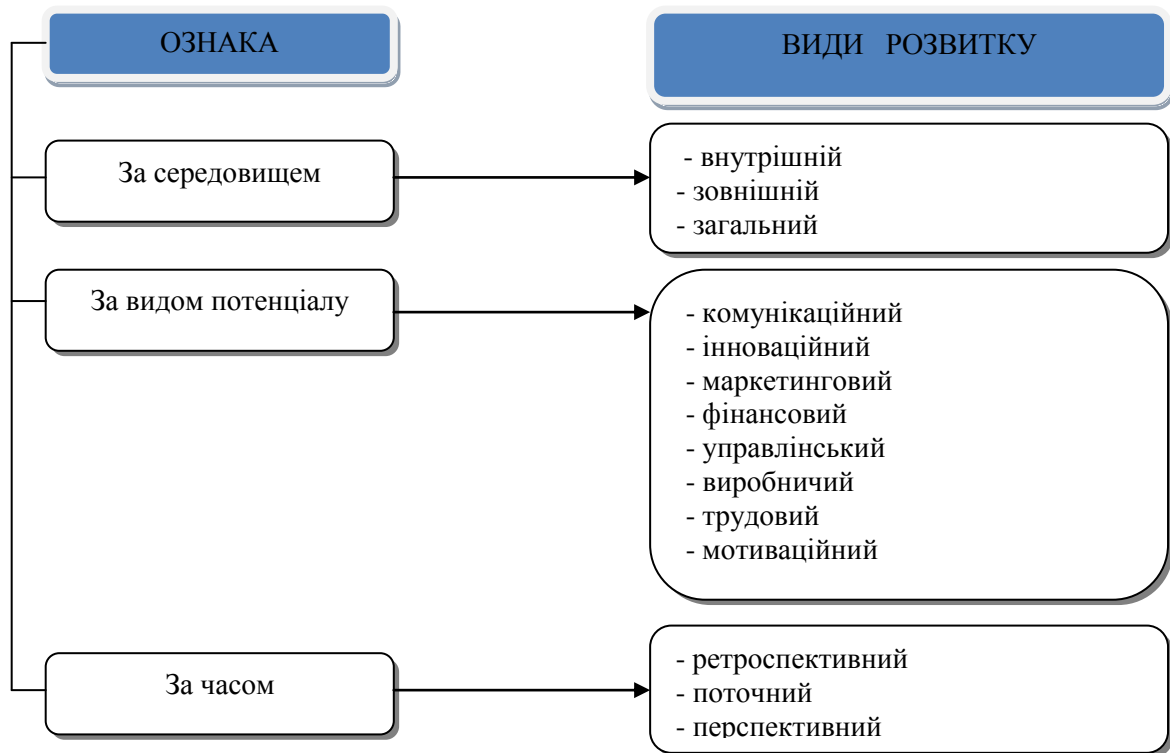


Рис. 1.9. Класифікація видів розвитку за Запасною Л.С. [54]

На нашу думку достатньо повною є класифікація видів розвитку запропонована Л.М. Шимановською-Діанич [212, С. 374]. Представлена класифікація (рис. 1.10) не тільки дозволяє визначити види розвитку, але й найбільш повно розкриває його характерні особливості. З нашої точки зору дану класифікацію можливо доповнити ще двома ознаками: за рівнем значущості інновацій; за рівнем науковості.

У відповідності до першої ознаки пропонуємо розрізняти розвиток значущий і помірно значущий. Перший пов'язаний зі змінами системи за рахунок інновацій, які забезпечують його достатньо високий якісний стан. Для помірно значущого розвитку характерні зміни за рахунок інновацій, які дозволяють системі рухатися помірно до якісного стану.

За другою ознакою розвиток поділяємо на науковий і з елементами науковості. Особливістю наукового розвитку є зміни системи, які відбуваються лише за умови впровадження комплексу досягнень науки і техніки. Для розвитку з елементами науковості – зміни відбуваються у системі за умови впровадження лише одного конкретного досягнення науки.

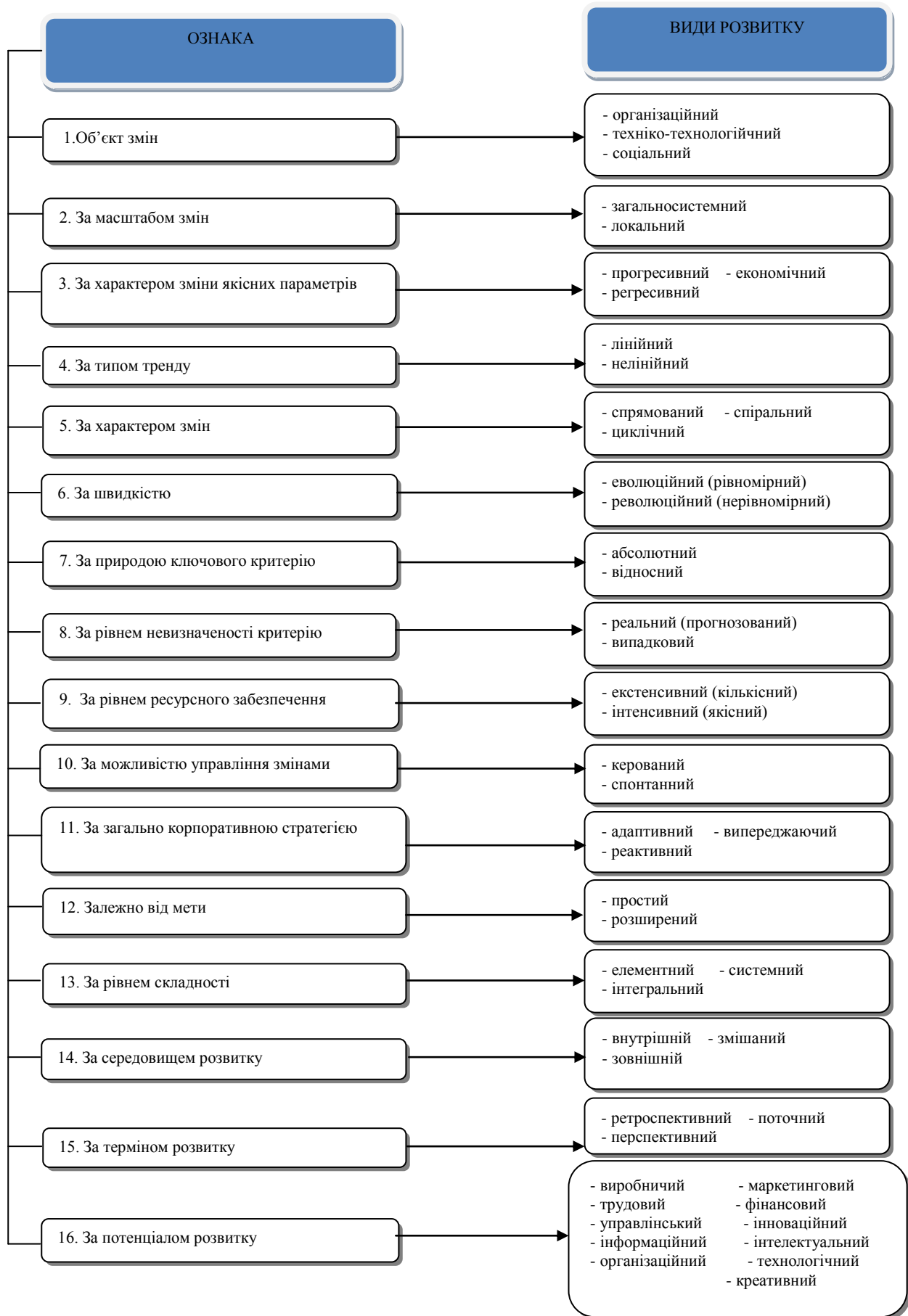


Рис. 1.10. Класифікація видів розвитку за Л.М. Шимановською-Діанич [212]

Таким чином, нові ознаки видів розвитку будуть сприяти розширенню їх класифікаційного розподілу. Разом з тим проблемним елементом залишається подальше дослідження розвитку підприємств як соціально-економічних систем з точки зору їх відповідності механізму управління. Розгляду даного питання присвячено наступний підрозділ.

1.2 Механізм управління розвитком підприємства: сутність, види та складові

В умовах сьогодення питаннями дослідження механізму управління підприємством займалися багато вчених, серед них: Е. М. Коротков [82], В. С. Пономаренко [139], М. Є. Рогоза [159], Л. М. Шимановська-Діанич [212], А. В. Куценко [89], В. А. Власенко [211] та інші. Але організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств готельного господарства на цей час залишається практично не дослідженим, тому і виникла необхідність глибокого вивчення цього питання.

Для розуміння сутності механізму управління розвитком підприємств доцільно зупинитися на розгляді етимології категорії “механізм”, визначити історичні напрями її формування.

За даними Вільної енциклопедії Вікіпедія “механізм” у перекладі з грецької – машина, система тіл, що призначена для перетворення руху одного або декількох тіл у потрібний рух інших тіл. Як правило механізм є основою більшості машин і може застосовуватися в різних технічних об’єктах [111].

Механізм використовується в тих випадках, коли неможливо отримати безпосередньо потрібний вид руху тіл і виникає необхідність у перетворенні руху. Існує інша думка стосовно походження терміну “механізм” від новолатинського *mechanismus*, від древньо-грецького “ пристрій, прилад або зброя, пристосування”, а також *maghana* – “надаючий можливість”, від кореня

mag (h) – “мати можливість, силу, міцність, англійського might, німецького Macht, нідерландського macht [111].

Розуміючи специфіку категорії “механізм” дослідники по-різному інтерпретували це поняття. Те, чи інше трактування залежало від сфери використання (філософія, соціологія, політологія, економіка, державне управління тощо).

На межі XVII – XVIII століття, коли суспільство пізнало відкриття Галілея, Ньютона та інших вчених, що було пов’язано з досягненнями класичної механіки, більш широко стали вживати термін “механізм”. Перше використання категорії “механізм” належить Аристотелю, який вважав, що засоби, методи і механізми є способами досягнення для людини загального блага [4, С.86].

У філософських словниках за радянських часів відсутнє визначення категорії “механізм”, а надається лише трактування терміну “механіцизм”, як світогляду, що пояснює розвиток природи і суспільства законами механічної форми руху матерії [192, С. 279]. Починаючи з 1994 року з’являється у словнику іноземних слів викладення терміну “механізм” як внутрішньої будови будь-чого і сукупності станів і процесів, із яких складається будь-яке явище [172, С. 377]. Розгляд терміну з двох позицій є позитивним, з чим також погоджуються окремі науковці [211, С. 41; 89]. Це пояснюється тим, що перше викладення “механізм” вказує на те, що при його дослідженні спочатку необхідно визначити будову об’єкту з середини, а лише потім перейти до вивчення процесів його функціонування і подальшого розвитку.

У переносному значенні “механізм” розглядається як внутрішній пристрій, система функціонування чого-небудь, апарат якого-небудь виду діяльності. Філософія розглядає це поняття як філософський напрям, що зводить все різноманіття буття до простих законів механіки [93]. С. І. Ожегов розглядає поняття “механізму” з різних точок зору. По-перше, це внутрішній пристрій машини, приладу, апарату, що приводить їх у дію. По-друге, як систему, пристрій, що визначають порядок якого-небудь виду діяльності. По-третє, він

визначає “механізм” як послідовність станів, процесів, що визначають собою якусь дію, явище [127].

Іноземний словник (у авторському перекладі з англійської) дає декілька визначень поняття “механізм”. Перше його трактування як системи, що складається з певних частин, які оперують та взаємодіють між собою як у машині. Друге визначення “механізму” як звичайний спосіб дії для досягнення кінцевого результату та інструмент або процес (фізичний або розумовий) за допомогою якого щось робиться або буде зроблене [226].

Як уже було відмічено раніше, існують розбіжності між галузями наук, а також деякими авторами у змістовному наповненні терміну “механізм”. Так В.В. Гуляєв вказує на те, що до соціального світу поняття фізичного світу не можуть без застереження застосовуватися [46, С. 56–67]. С. В. Рудницький при описуванні явищ суспільно-політичного життя пропонував виходити з розуміння механізму як складного пристрою, що являє собою систему ланок, в якому рух однієї чи декількох ланок викликає певні рухи інших ланок механізму [163, С. 679– 685].

На думку Т. Заславської і Р. Ривкіної, необхідно при трактуванні механізму враховувати вивчення окремих елементів механізму і механізму в цілому; окремих елементів і їх взаємозв’язків; окремих елементів і складної системи; стану механізмів і його динаміки, функцій і дисфункцій; дисфункцій і їхніх причин [55, С. 30]. На відміну від соціологічного бачення терміну “механізм” більш повно розкриває його сутність механістичний підхід. Так, механізм – це пристрій, що дозволяє об’єднати статичні і динамічні процеси; це певне зчеплення елементів, що дає можливість руху [138, С. 99].

Узагальнене механістичне бачення терміну “механізм” дав С. В. Рудницький [163, С. 679– 685]. За його твердженням механізм – це складний пристрій, що включає певні елементи; дію або комплекс дій (процедуру змін, послідовність етапів); взаємодію елементів; систему (комплекс) засобів.

На нашу думку “механізм” – це система елементів, яка об’єднується в єдиний об’єкт, що дозволяє рухатися у потрібному напрямку.

Поняття „механізм” дуже часто використовується в сучасній економічній літературі у таких, наприклад, словосполученнях як „господарський механізм”, „економічний механізм”, „організаційний механізм” та багато інших. Це означає, що поняття „механізм” потрібне і визначає особливу послідовність дій, спеціальні методи або засоби їх виконання. Від точності визначення, чіткості тлумачення поняття „механізм” і його змісту в різних словосполученнях, які використовуються в управлінській та економічній літературі, залежить однозначність, конкретність розуміння і використання цих понять. Слід зазначити, що з економічної точки зору під механізмом ми розуміємо сукупність процесів або явищ, єдиних за своєю сутністю, що дозволяє системі бути керованою, рухатися вперед і досягати мети.

З точки зору науки державного управління, де склалися структурно-статистичний і функціонально-динамічний підходи щодо розуміння категорії механізму вченими висувається своє бачення цього терміну. Так, за твердженням В. Муляра, механізм – це структура, а також схема руху цієї структури [118, С. 107].

Розглядаючи категорію “управління” як складову механізму управління слід зазначити, що в економічних і соціальних науках сам термін “управління” не має до сих пір однозначного тлумачення. У суспільних науках управління він довгий час ототожнювався із владою й з одностороннім імперативним впливом суб'єкта управління на об'єкт управління, типу: $A \rightarrow B$. В економічній літературі існує вузьке визначення управління як способу певного впливу на керований об'єкт. У відомому фахівцям економіко-математичному словнику дана категорія представлена у такому визначенні: “управління — це вироблення й здійснення цілеспрямованих керуючих впливів на об'єкт (систему), що включає збір, передачу й обробку необхідної інформації, прийняття й реалізацію відповідних рішень” [97]. У сучасній навчальній літературі поняття управління найчастіше вживається у вузькоспеціалізованому плані, наприклад, управління попитом, управління ресурсами та ін. Сучасне викладення в економічній літературі схем управління має свої особливості, а

саме: вони представлені без зворотних зв'язків і відбивають лише ієрархію в системі. Як і раніше, вищий орган – командно-адміністративна система – здійснює “вплив”, а зворотний зв'язок – реакція системи на цей вплив – як і раніше не задіяний. Виходячи з вище зазначеного, основне визначення категорії управління представляємо як процес формування й реалізації цілеспрямованого впливу суб'єкту на об'єкт, заснований на зворотному зв'язку, інформаційному обміні між суб'єктом і об'єктом управління (рис. 1.11).

Здійснюючи управління розвитком підприємств доцільно ґрунтуватися на досягненнях теорії управління соціально-економічними системами і враховувати механізми: стимулювання; управління розвитком і в тому числі функціонування динамічних організаційних систем; управління складом організаційних систем.



Рис. 1.11. Процес управління підприємством [97]

Категорія “механізму управління” розглядається представникам багатьох напрямів та шкіл науки управління. Хміль Ф. І. вперше запропонував кінематичне зображення дії механізмів управління підприємством у вигляді „загальної схеми функціонування механізму менеджменту” [197, с. 213]. Він зобразив вертикальну вісь, що показує зв'язок між керуючою та керованою системами підприємства і за допомогою методів та інструментів менеджменту забезпечує внутрішнє функціонування (обертання) організації, а також горизонтальну вісь, що відноситься до функціонування організації, її обертання в зовнішньому середовищі. Крім того, автор запропонував поняття „механізм менеджменту”, як процесу сумісної дії усіх механізмів та методів менеджменту

між зовнішніми вхідними та вихідними приводами механізму менеджменту.

Інші автори під механізмом управління [48, С. 108] розуміють внутрішню будову системи управління. До механізму управління, на їх думку, входить: апарат вироблення цілей та завдань управління виробництвом; засоби реалізації законів і принципів управління; система функцій і методів управління. Між усіма компонентами механізму управління існують взаємозумовлені зв'язки.

Окремі вчені [49, С. 354] визначають механізм управління як складну категорію управління, яка об'єднує такі елементи: цілі управління; критерії управління; фактори управління (елементи об'єкта управління та їх зв'язки, на які здійснюється вплив в інтересах досягнення поставлених цілей); методи управління; ресурси управління (матеріальні і фінансові ресурси, соціальний та організаційний потенціал, при використанні яких реалізується обраний метод управління і забезпечується досягнення поставленої мети).

Низка вчених розглядає механізм управління, як складову частину системи управління, яка забезпечує дієвий вплив на чинники, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління [133].

О. М. Паламарчук запропоновано використовувати поняття “механізм управління підприємством” за умови дії внутрішніх чинників. Вразі дії зовнішніх чинників пропонується застосовувати поняття “ механізм взаємодії з іншими підприємствами і організаціями” [133].

Розуміючи, що природа чинників управління, які належать до внутрішніх може бути різною (організаційні, економічні, структурні, технічні, адміністративні, матеріальні тощо), обов'язковим є виділення окремих видів механізмів управління. До них належать: організаційні, економічні, структурні, організації управління, технічні, адміністративні, інформаційні тощо.

Механізм управління підприємством є одним із найважливіших чинників його успішного функціонування, адже він визначає систему планів, норм і нормативів, правил, традицій, процедур та комплекс організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів щодо підбору

кадрів, їх розміщення, використання, професійного навчання, мотивації, просування тощо.

На думку З. П. Румянцевої механізм управління – це сукупність таких елементів, як організаційні форми і структури управління, методи і важелі впливу, що забезпечують ефективну реалізацію характерних для виробництва цілей і найбільш повно на даному етапі задовольняють суспільні, колективні й індивідуальні інтереси і потреби [156, С. 265].

Ж. М. Балабанюк під механізмом управління розуміє систему, яка об'єднує цілі, функції, принципи, методи, засоби і способи, прийоми і технології управління. Разом з тим конкретизуючи поняття і пов'язуючи його з організацією автор вважає, що в цьому випадку механізм управління організацією – це сукупність його елементів, системи, процесів, управлінських рішень та персоналу, які при взаємодії та взаємозалежному впливі забезпечують реалізацію поставленої цілі та завдань організації. Таким чином вчений вважає, що механізм реалізує управлінські рішення, виконуючи функцію організації через процеси управління в межах системи управління завдяки персоналу організації [8].

А. А. Малицький розглядає механізм управління як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на чинники, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління [99].

С. А. Масютін не розкриває сутності категорії “ механізм управління”, а пропонує конкретні завдання механізмів корпоративного управління. Окремі з них описують елементи організаційного та економічного механізмів [103, С. 27–29].

Формулюючи основні механізми корпоративного управління М. І. Книш, В. В. Пучков, Ю. П. Тютіков до них відносять: вороже поглинання, участь у раді директорів, отримання повноважень за довіреностями акціонерів, банкрутство [77, С. 25]. У такий спосіб автори змішують сутнісні елементи організаційного механізму та отримання контролю над корпорацією.

Своє тлумачення механізму управління ефективністю підприємства дає А. В. Куценко [89, с. 54]. На її думку - це оптимальна сукупність форм, структур, методів, засобів і функцій управління, які покликані сприяти цілеспрямованому оперативному регулюванню діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам.

Враховуючи різні погляди, наведені вище, щодо категорії “механізм управління”, можливо дати власне визначення цьому терміну. На наш погляд, механізм управління – це сукупність прийомів і методів, що дозволяє формувати і реалізовувати організаційно-економічні, технічні, правові та інші принципи керованого розвитку підприємства.

Слід зазначити, що при визначенні сутності та елементів механізму управління більшість авторів взагалі відходять від визначення даного поняття, звертаючи увагу на дослідження характеристик окремих інструментів управління, не пов'язуючи їх у єдине ціле, а отже й уникають необхідності підпорядкування процесів їх реалізації єдиній меті. Хоча власне через конкретні цілеспрямовані механізми, такі як організаційний та економічний, реалізується мета управління. Тому зупинимося саме на аналізі цих термінів.

А. Є. Черпак організаційний механізм управління акціонерним товариством розуміє як сукупність адміністративних важелів, форм, способів і методів цілеспрямованого впливу суб'єктів корпоративних відносин на процес прийняття рішень в акціонерному товаристві з метою реалізації власних інтересів. На думку автора саме цей механізм забезпечує зацікавленим особам реалізацію власних інтересів через можливість впливу на прийняття управлінських рішень та здійснення контролю за їх виконанням [201]. Така точка зору має раціональне зерно.

М. Круглов визначає організаційний механізм як “сукупність різноманітних за своєю природою конкретних організаційних механізмів, покликаних організувати в інтересах власника ефективну діяльність підприємства, що діє в

умовах мінливих потреб суспільства і нестабільності зовнішнього середовища” [85, С. 398].

Ми не можемо не погодитися з виокремлення низки елементів організаційного механізму як структурних, організації управління, планування, організаційно-адміністративних, інформаційних. Але слід зазначити, що на нашу думку, організаційний механізм управління розвитком підприємств являє собою сукупність адміністративних складових, способів і методів цілеспрямованого впливу організаційних відносин під дією зовнішнього і внутрішнього середовища на процес прийняття управлінських рішень для досягнення поставленої мети і реалізації конкретних завдань щодо розвитку підприємства.

В основі організаційного механізму є такі процеси, як формування органів управління, розподіл компетенції між ними, формування системи внутрішніх нормативних документів, відбір та призначення посадових осіб, формування та закріплення регламентів взаємодії між органами управління, посадовими особами та персоналом. Основними елементами організаційного механізму є : організаційне планування, формування організаційної структури, організації процесів управління, правове регулювання, адміністрування та контроль, інформаційне забезпечення, кадрове забезпечення та мотивації персоналу (рис.1.12) .

Кожен з цих елементів націлений на реалізацію конкретної цілі. Так організація управління покликана мобілізувати можливості впливу системи механізмів управління різної природи на всі сторони діяльності компанії (підприємства). На практиці мають місце: організація стратегічного управління, для якого через нестабільність зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, характерними є специфічні моделі програмного управління; організація оперативного і поточного управління, якому властиве поєднання цільового та функціонального управління.

Даний механізм є субмоделлю у моделях стратегічного й оперативного управління [85].

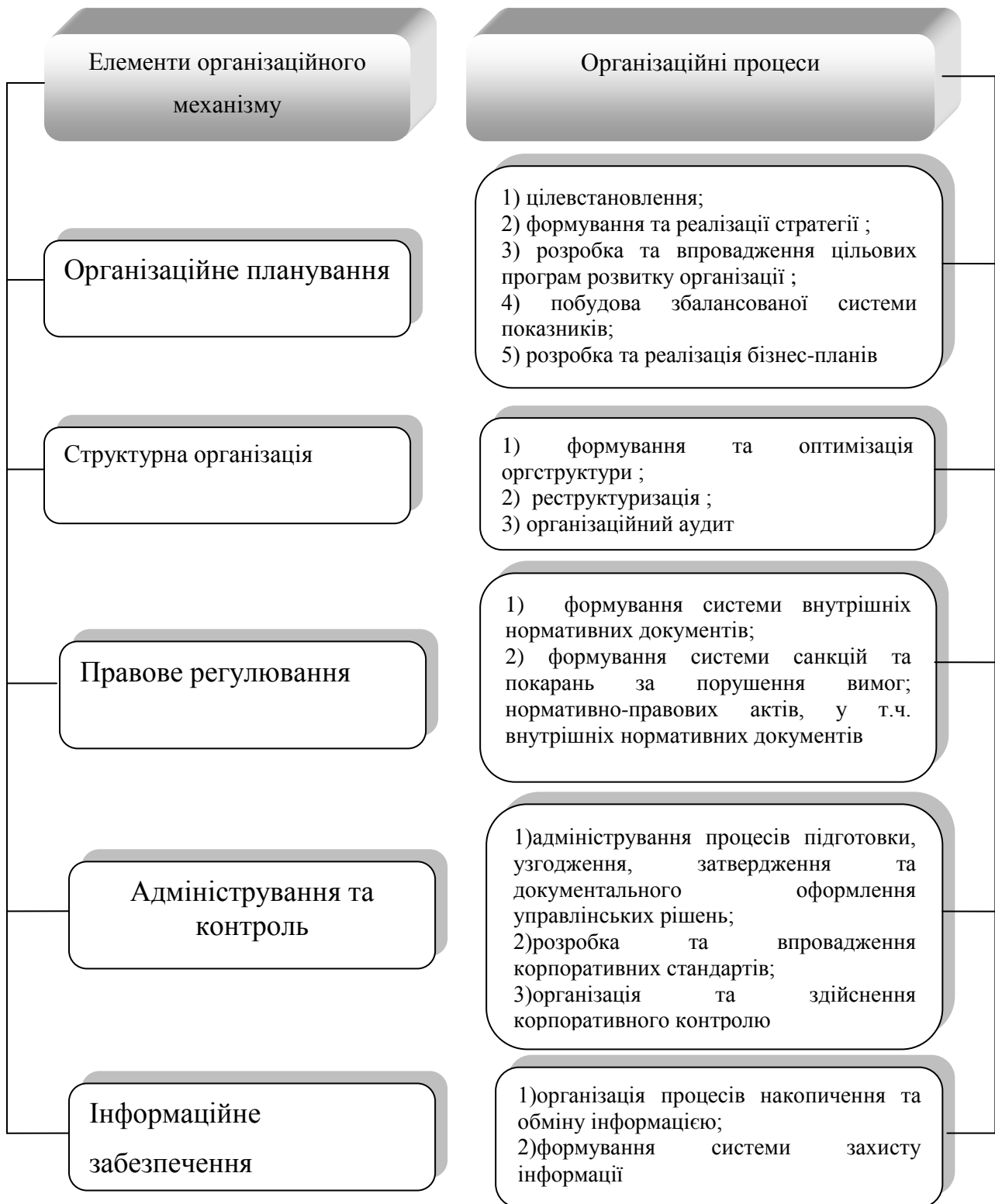


Рис. 1.12. Елементи організаційного механізму [систематизовано автором за даними [85]]

Як відомо, функціонування системи управління підприємствами в умовах ринкової економіки ґрунтується на відповідних механізмах, які зазнають

значних змін при домінуванні приватної форми власності. Серед механізмів управління підприємствами значне місце посідає економічний.

Розглядаючи категорію “економічний механізм”, слід зазначити, що вона трактується як складова частина господарського механізму, а саме: сукупність підсистем (складових частин), що забезпечують його функціонування. Так Павлова Л. Н. відзначає, що при дослідженні категорії економічного механізму, необхідно враховувати основні його структурні елементи: планування й прогнозування, організацію суспільного виробництва, економічне стимулювання, ціноутворення, фінансово-кредитний механізм [132, С. 11-12].

Козлова О. В. визначає категорію економічного механізму як цілісну систему у вигляді двох взаємодіючих підсистем - функціональної і забезпечуючої [79, С. 173-174]. До складу функціональної підсистеми вона включає: планування, стимулювання й відповідальність, соціалістичне змагання. Ці складові дійсно є функціональними. Але далі, до складу функціональної підсистеми включається науково-технічний прогрес, управління якістю продукції, раціональне використання ресурсів, охорона навколишнього середовища, що є цілями підприємства.

До підсистем, які виконують функцію забезпечення включено фінансування. Слід відмітити, що такий підхід до визначення складових економічного механізму є дещо суперечливим, адже певне переплетення цілей, функцій і їхнього забезпечення, не завжди дає змогу виокремити недоліки в управлінні, з метою розробки заходів щодо їх усунення.

Більш чітку схему функціонування економічного механізму пропонує Москаленко В. П. [115, С. 7-9]. Він розглядає її в складі цільових, функціональних підсистем і підсистем забезпечення. Але якщо цільові підсистеми для того періоду їм визначені більш чітко, то склад функціональних і підсистем забезпечення потребують перегляду й уточнення. До складу функціональних підсистем дослідник включає планування, оцінку результатів, стимулювання, соціалістичне змагання. Така функція як оцінка результатів за

своїм призначенням належить до підсистем забезпечення. У той же час автор не включає такі функції, які відображають економічні методи управління, а саме: прогнозування, регулювання, система оплати праці, ціноутворення, аналіз і облік. Серед функцій, які забезпечують, відсутня система господарського розрахунку, що у ринкових умовах трансформується у внутрішні економічні відносини. Не враховано підсистеми правового й інформаційного забезпечення. Також у запропонованій Москаленко В. П. схемі побудови економічного механізму відсутні економічні важелі, що за твердженням Райзберга Б.А. та інших вчених є невід'ємною частиною господарського механізму й використовуються як інструментарій впливу на економічні процеси на рівні підприємств [157, С. 396].

Такими важелями нині є ціни, тарифи, процентні ставки, економічне стимулювання, пільги, санкції. Але, навіть за умови існування недоліків у трактуванні окремих питань, його підхід до побудови економічного механізму підприємства цінний тим, що механізм будується як цілісна система на базі цільових, функціональних підсистем і підсистем забезпечення, що в ті часи було значним кроком уперед.

Існують і інші підходи щодо визначення поняття економічний механізм, та структури його побудови. Так, Воєводін С. А. представляє цю категорію як сукупність елементів: управління, нормування й обліку результатів і витрат, госпрозрахункової відповідальності й матеріального заохочення; організаційного, ресурсного й інформаційного забезпечення [32, С. 3]. Представлене визначення, на наш погляд не зовсім конкретне, бо у формулюванні присутні лише функції керування, організація, а відсутня – система цілей.

Слід відмітити, що дослідження поняття економічного механізму в ринкових умовах найчастіше пов'язано з назвою заголовків розділів, до складу яких входять підрозділи з економічної стратегії, витрат виробництва, формування цін, інноваційної, інвестиційної, природоохоронної діяльності

тощо. Але на визначенні сутності й поняття економічного механізму автори не зупиняються [132; 157].

На основі аналізу різних підходів вчених-економістів до визначення поняття категорії “економічний механізм”, структури побудови системи управління підприємством, а також економічним механізмом, можемо зробити такі висновки: економічний механізм підприємства – одна з основних складових його господарського механізму. На нашу думку, він являє собою сукупність економічних методів, способів, форм, інструментів, важелів впливу на економічні відносини й процеси, що відбуваються на підприємстві;– структуру економічного механізму доцільно будувати у вигляді функціонально-цільової схеми взаємодії функціональних підсистем, підсистем забезпечення й економічних важелів, комплекс яких спрямований на забезпечення досягнення цілей підприємства. Висновки дозволяють представити функціонально-цільову схему побудови економічного механізму підприємства таким чином (рис. 1.13).



Рис. 1.13. Функціонально-цільовий підхід до побудови економічного механізму управління підприємством [розроблено автором]

Нині більшість дослідників по-різному трактують поняття “організаційно-економічний механізм”.

На думку Єрмоєнко-Григоренко О. А. “...організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства є сукупність підсистем соціально-економічних і організаційно-економічних відносин, складених з блоків і відповідних їхньому змісту елементів, особливості наповнення яких відповідають розвитку суспільно-економічних устроїв.” [51, С. 188].

Таке авторське визначення не повною мірою розкриває сутність даного поняття, бо розглядається на рівні підсистеми і не торкається процесорів і операторів системи.

Для Транченко Л. В. “...під організаційно-економічним механізмом управління... розуміє... систему організації й управління, що включає певну сукупність взаємопов’язаних організаційно-правових, економічних та мотиваційних методів, які мають специфічні особливості у конкретних умовах суспільного виробництва...”[186, С. 189]. Таке тлумачення автором терміну, на нашу думку, обмежує кількість методів, що він включає у понятійний апарат.

Куценко А. В. розглядає організаційно-економічний механізм управління з точки зору ефективності діяльності підприємства, що на її думку визначається “...оптимальною сукупністю форм, структур, методів, засобів і функцій управління, яка формує через економічні важелі його відносини з зовнішнім середовищем з метою забезпечення цілеспрямованого оперативного регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам.” [90, с.250]. Але слід зазначити, що вживання словосполучення “оптимальна сукупність форм” вимагає більш глибокого її тлумачення.

Селезньова О. О., досліджуючи організаційно-економічний механізм управління ринковою діяльністю роздрібного торговельного підприємства, спирається на методи, які розглядають його “...як динамічну систему з двох основних типів складових: організаційних та економічних. Разом з тим “

організаційно-економічний механізм управління ринковою діяльністю торговельних суб'єктів господарювання припускає двосторонню спрямованість: 1) підприємство управляється внутрішніми важелями менеджменту і 2) регулюється зовнішніми...” [167, С. 94]. Автор пропонує розглядати процедури роздрібного торговельного підприємства з позицій дуалізму, завдяки їх циклічному характеру. Але не враховує принципи “причинності”.

Узагальнюючи зміст категорії організаційно-економічного механізму А.А. Малицький запропонував таке її визначення – це комплексна система, що складається з системи забезпечення, функціональної та цільової системи, які містять певну сукупність організаційних і економічних важелів, які впливають на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством з метою забезпечення ефективності управління і отримання конкурентних переваг [99].

На нашу думку під організаційно-економічним механізмом управління розвитком підприємства, зокрема такого, що належить до готельного господарства, слід розуміти комплексну систему економічних, організаційних, технічних, правових і інформаційних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), які чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління готельним підприємством, що дозволяє керувати розвитком підприємства, а також регулювати його внутрішні і зовнішні економічні відносини і сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому.

На нашу думку, структура організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства готельного господарства найбільш повно відображена на рис. 1.14. Підсистема забезпечення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства готельного господарства складається з правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного і інформаційного забезпечення.

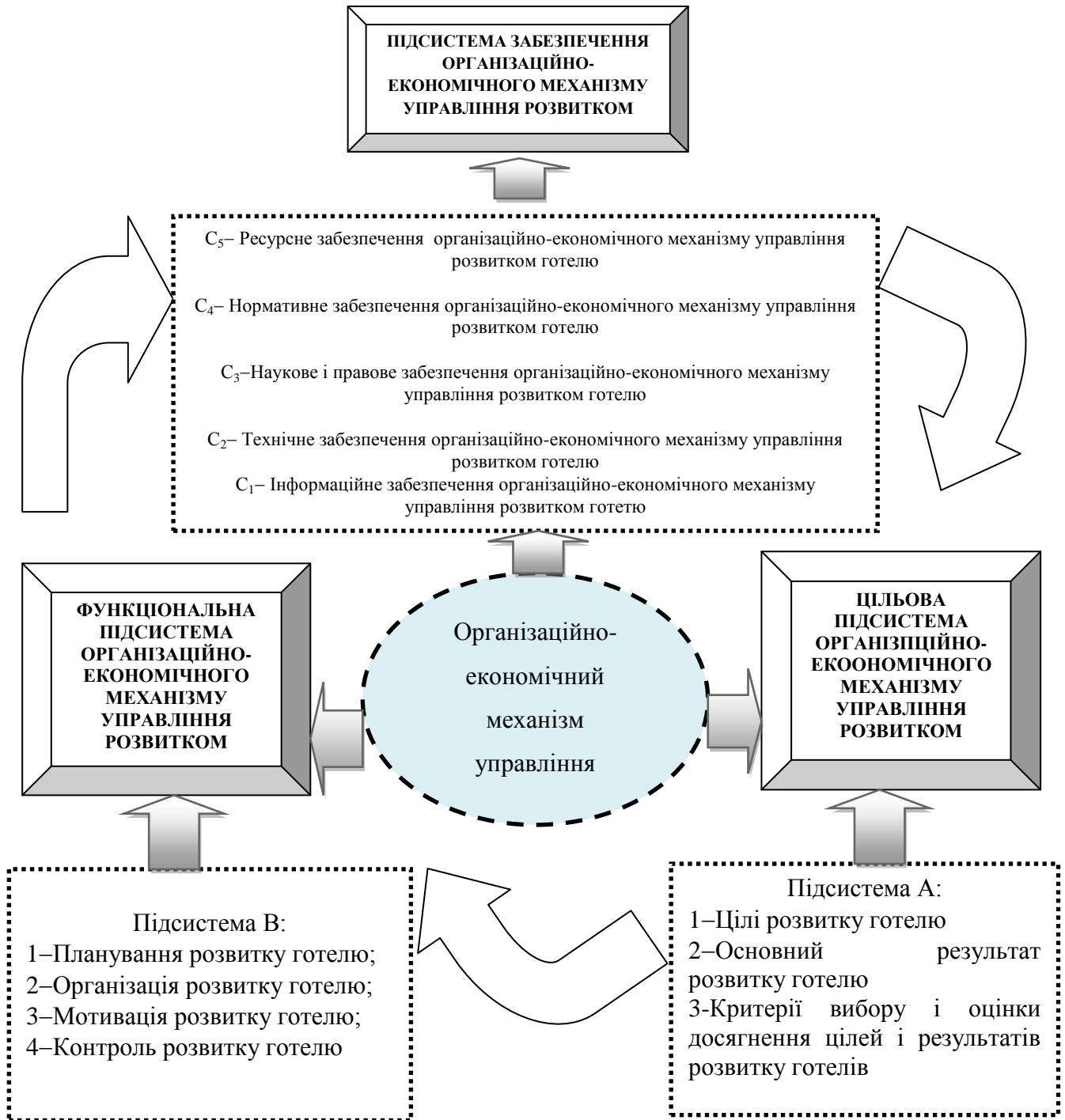


Рис. 1.14. Структура організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства готельного господарства [розроблено автором]

Функціональна підсистема організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства готельного господарства включає: планування, організацію, мотивацію та контроль розвитку.

Цільова підсистема організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства готельного господарства містить у собі цілі і основні

результати розвитку підприємства, а також критерії вибору і оцінки досягнення певних цілей і результатів розвитку підприємства.

Зміст та кількість складових в кожній з підсистем організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства готельного господарства залежить від типу підприємства, сфери і масштабів діяльності, ступеня впливу зовнішнього середовища і результатів діяльності підприємства та інших чинників.

Однією із ключових особливостей функціонування організаційно – економічного механізму управління розвитком підприємства є його здатність до постійного розвитку. Враховуючи, що розвиток може бути як прогресивним, так і регресивним [3, С. 36], основним завданням функціонування організаційно – економічного механізму управління розвитком підприємства повинно бути збереження стабільності та стійкого економічного зростання усіх елементів як самого механізму, так і його складових. Загалом, під стабільністю розуміють “здатність системи підтримувати усі структурні складові в стані стійкого функціонування” [218, С. 63].

Дослідження проблеми формування організаційно-економічного механізму управління підприємством нерозривно пов'язано з управлінням його розвитком, тому його необхідно розглядати у комплексі. Проблема управління розвитком соціально-економічних систем, у тому числі і підприємств та організацій займалися закордонні і вітчизняні вчені: Р. Акофф, Я. Г. Берсуцький, І. Ансофф, Ю. П. Васильєв, В. М. Глушков, М. О. Кизима, М. Л. Ліндерс, Х. Е. Фірон, Дж. Нейман, М. Є. Рогоза, Л. М. Шимановська-Діанич [1, 13, 3, 25, 41, 75, 94, 122, 159, 211]. На думку більшості вчених в управлінні організацією доцільно розрізняти управління функціонуванням і управління розвитком. Так, наприклад Т. Є. Циба [198, С. 118] вважає, що розвиток відображує плинний характер зв'язків, а функціонування характеризує відносну сталість і певний стан розвитку системи. Таким чином автор стверджує, що функціонуванню притаманний структурний підхід, а розвитку – генетичний, тобто еволюційний.

Слід погодитися з такою думкою автора, хоча існує інша точка зору з цього приводу. Науковці В. Г. Афанасьєв, О. О. Богданов, У. Єшбі вважають, що ключовою умовою розвитку системи є функціонування, тобто механізми функціонування є одночасно і механізмами розвитку [212].

Не погоджується з цією точкою зору Л. М. Шимановська-Діанич, яка чітко обґрунтовує доцільність розрізняти ці категорії, бо вони мають різні об'єкти і отже і завдання. На її думку “управління функціонуванням організації спрямовано на забезпечення використання вже існуючого виробничого потенціалу на раніше досягнутому рівні і відповідно об'єктом буде основний процес (залежно від основного виду діяльності організації) і процеси, які його забезпечують (матеріальне, технічне, фінансове, кадрове, інформаційне забезпечення тощо) [212, С. 137–138].

На відміну від попереднього визначення, на думку автора, управління розвитком організації забезпечує нарощування її потенціалу і підвищення рівня його використання, і, у першу чергу, за рахунок освоєння новацій, а отже об'єктом виступають процес перетворення і процеси, які його забезпечують [212, С. 137-138]. На нашу думку таке твердження автора найбільш повно відображає сутність цих понять.

Окремі автори [212] управління розвитком організаційної системи розглядають як процес накопичення кількісних характеристик і потенціалу всередині системи, що у кінцевому результаті призводить до переходу її в якісно новий стан. Інші вважають, що будь-яка позитивна зміна в організації – це і є її розвиток.

Проте, Л. М. Шимановська-Діанич вказує на не коректність такої позиції науковців, бо наявність змін не завжди забезпечує розвиток, адже він має місце лише тоді, коли система має змогу отримати нові інтегративні властивості, якими вона до цього часу не володіла [212, С. 139]. Тому, на нашу думку, для успішного забезпечення управління розвитком підприємства необхідно розробити систему управлінських дій (рис. 1.15). Розвиток підприємства є прогресивним процесом, який об'єднує кризи, стагнацію, згасання,

реформування, продовження того, що було вже зроблено, компенсацію втрат, відновлення і відродження [214, С. 140]. Головним критерієм управління розвитком підприємства є комплекс дій, спрямованих на забезпечення організованості і цілеспрямованості процесів її оновлення.



Рис. 1.15. Управлінські дії щодо розвитку підприємства [розроблено автором]

Для вибору методології управління розвитком підприємств та формування відповідного організаційно-економічного механізму доцільно зосередитися на взаємопов'язаних етапах управління розвитком підприємства (рис.1.16).

Крім того, варто відмітити, що залежно від обраного підходу буде визначена структура організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства.

Нині існує певна кількість підходів до управління розвитком підприємств. Систематизацію цих підходів найбільш повно відображено в [212, С. 149]. Серед існуючих підходів найчастіше використовують: системний підхід, функціональний (функціонально-вартісний аналіз), комплексний (реструктуризація), інтеграційний (проведення трансформацій), стратегічний

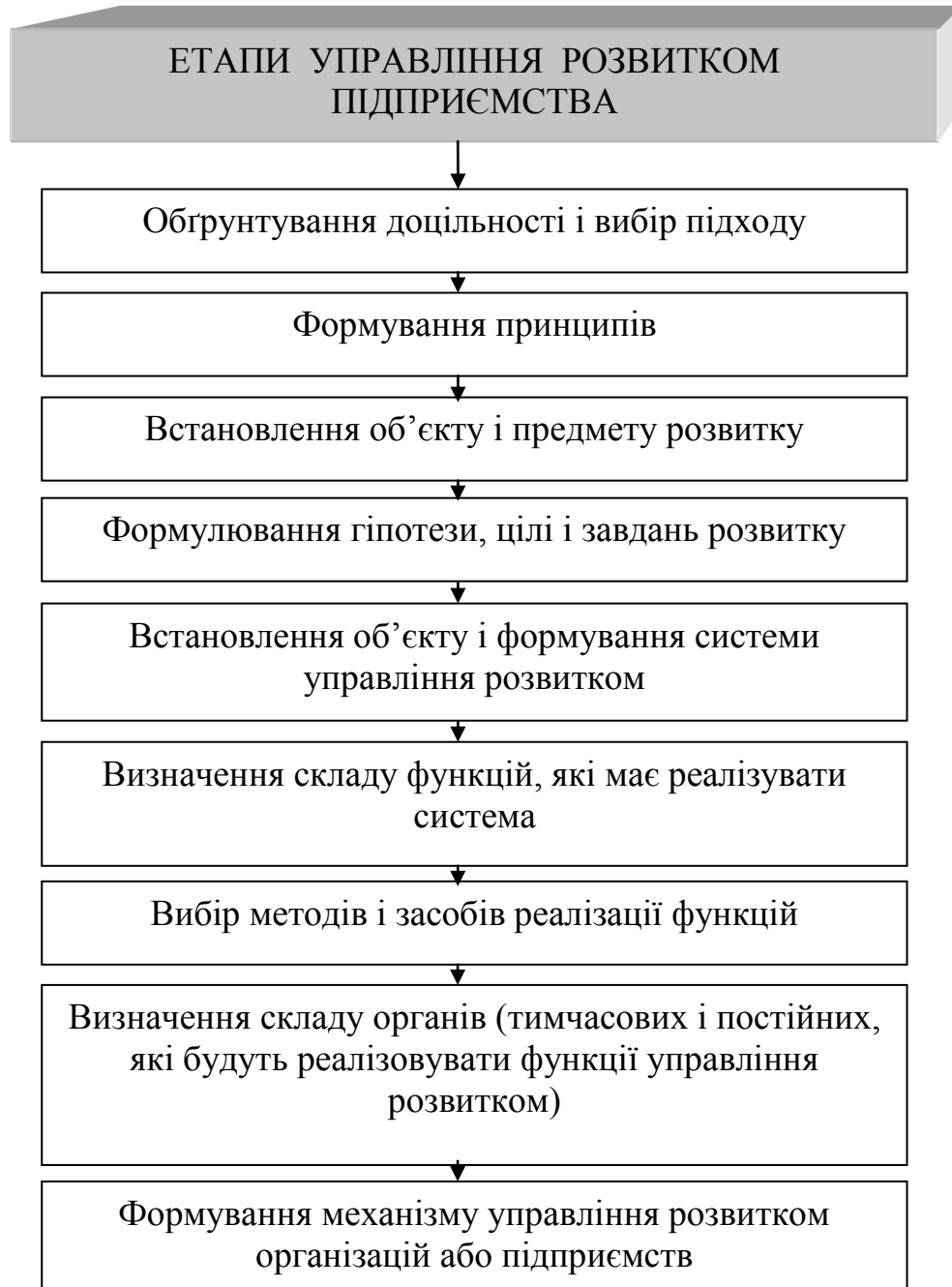


Рис. 1.16. Етапи управління розвитком підприємства [систематизовано автором на основі [212]

(формування стратегій, як перспективи розвитку організацій), поведенковий (концепція організаційного розвитку), радикальний (реінжиніринг), підхід контрольних порівнянь (бенчмаркінг), сценарний (розробка сценаріїв розвитку організацій). Кожний з наведених підходів має свої позитивні сторони і окремі недоліки, тому при їх виборі необхідно оцінювати комплексно той чи інший підхід для отримання на виході якісного управління розвитком. Відмінності

підходів полягають у їх ознаках: об'єкт управління, орієнтація управління, інтегрованість управління, тип реагування управління на зміни.

Проте, є низка універсальних етапів, які характерні для будь-якого підходу щодо формування організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства яких бажано дотримуватися, а саме: визначити структуру управлінських рішень при реалізації функцій управління розвитком; провести розподіл повноважень і відповідальності за виконання цих управлінських дій; визначити відповідальність за керівництво виконанням управлінських дій і форм контролю за цією діяльністю.

Крім того, важливим є розуміння того, що будь який механізм управління розвитком підприємств, у тому числі і організаційно-економічний, можливий лише за умови його комплексності. Це в першу чергу передбачає використання безперервності (прямого і зворотного зв'язку) і поєднання у єдине ціле зовнішніх і внутрішніх впливів як у часі, так і просторі. А враховуючи той факт, що кожне підприємство має особливі, конкретні етапи життєвого циклу свого розвитку, особливості функціонування тощо, окремими науковцями висловлюється думка щодо важкості визначення основних складових та завдань організаційно-економічного механізму управління розвитком, які були б загальними для всіх підприємств [89]. Саме тому, наступним етапом нашого дослідження буде розгляд особливостей формування організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства.

1.3. Особливості та умови удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства України

Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень

на користь сфери послуг, загостренням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління.

Значний доробок у розробку питань побудови ефективного механізму управління підприємствами готельного господарства внесли дослідження українських і зарубіжних учених: Є. Башмачникова, Г. Бондаренко, Ю. Волкова, Л. Єрохіна, Н. Кабушкіна, Ю. Карягіна, І. Ляпіної, Л. Лук'янова, І. Мініча, Г. Муніна, О. Мусакіна, Л. Нечаюк, Х. Роглева, С. Руденко, А. Саак, В. Федорченко, О. Чудновського, М. Якименка та інших [10, 19, 34, 50, 61, 84, 97, 96, 112, 119, 121, 123, 158, 162, 164, 190, 202, 218]. Але поряд з внесками та напрацюванням спеціалістів і економістів з питань розвитку готельних підприємств і їх функціонування, слід відмітити, що для вітчизняного менеджменту готельне господарство залишається малодослідженим об'єктом, особливо, що стосується питань удосконалення ефективного організаційно-економічного механізму управління їх розвитком.

Хоча слід зазначити, що останнім часом серед науковців та практиків усе більше зростає інтерес до існуючих проблем управління готельними підприємствами, про що свідчить поява чисельних публікацій, зокрема: О. П. Мельник, М. Г. Бойко, І. Б. Андренко, І. В. Свида, І. Г. Пандяк, Ю. Я. Опанащук, О. М. Юрьєвської та інші [107, 18, 2, 165, 134, 130, 217].

Так Мельник О. П., досліджуючи питання щодо удосконалення управління готельним господарства України, визначив роль готельного господарства у системі розширеного відтворення та його значення для економіки України [107].

Бойко М. Г. сформовані процеси стратегічного розвитку підприємств готельного господарства різних форм власності та організаційно-правових форм господарювання [18].

Андренко І. Б. удосконалено методичні засади сегментування ринку споживачів для готельних підприємств як однієї з сучасних ринкових стратегій,

обґрунтовано необхідність прогнозування попиту для даних підприємств з урахуванням сезонних коливань[2].

Свида І. В. запропонував регіональні механізми розвитку готельного бізнесу на сучасних етапах [165], а Пандяк І. Г. приділив увагу вивченню сучасного ринку вітчизняного готельного господарства і проблемам його трансформації [134]. Опанащук Ю. Я. досліджував систему готельних послуг та організаційно-економічне забезпечення якості послуг, а також ефективність готельного сервісу [130]. Юр'євська О. М. обґрунтувала систему стратегічного управління малими готельними підприємствами, яка на відміну від існуючих включає два рівня удосконалення загальної стратегії управління та стратегічного контролю [217].

Проте в роботах зазначених авторів не розкриті питання особливостей удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства, що потребує подальшого дослідження. Тому, розглядаючи особливості удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства України доцільно звернути увагу на таке.

По перше, підприємства готельного господарства належать до складних соціально-економічних систем, всередині яких виділяють дві складові: 1 – виробництво послуг; 2 – управління. Кожна з них взаємодіє між собою і підпорядковується одна одній [122, С. 12]. Мета таких організаційних утворень є вихідним моментом їх взаємодії. Для її досягнення система управління впливає на сферу виробництва послуг. Проявом зворотного зв'язку такої системи є зміни у сфері виробництва послуг, які обумовлюють внесення певного корегування для управління процесом (рис. 1.17).

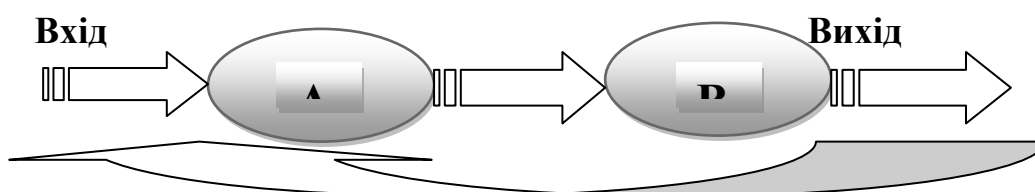


Рис. 1.17. Модель підприємства готельного господарства як соціально-економічної системи типу “зворотній зв’язок”: А – управління; В–виробництво

послуг [узагальнено автором на основі [122]

По друге, вважаємо, що як складні соціальні-економічні системи підприємства готельного господарства характеризуються певними особливостями (рис.1.18), які впливають на їх функціонування і потребують особливої уваги при формуванні організаційно-економічного механізму управління їх розвитком.

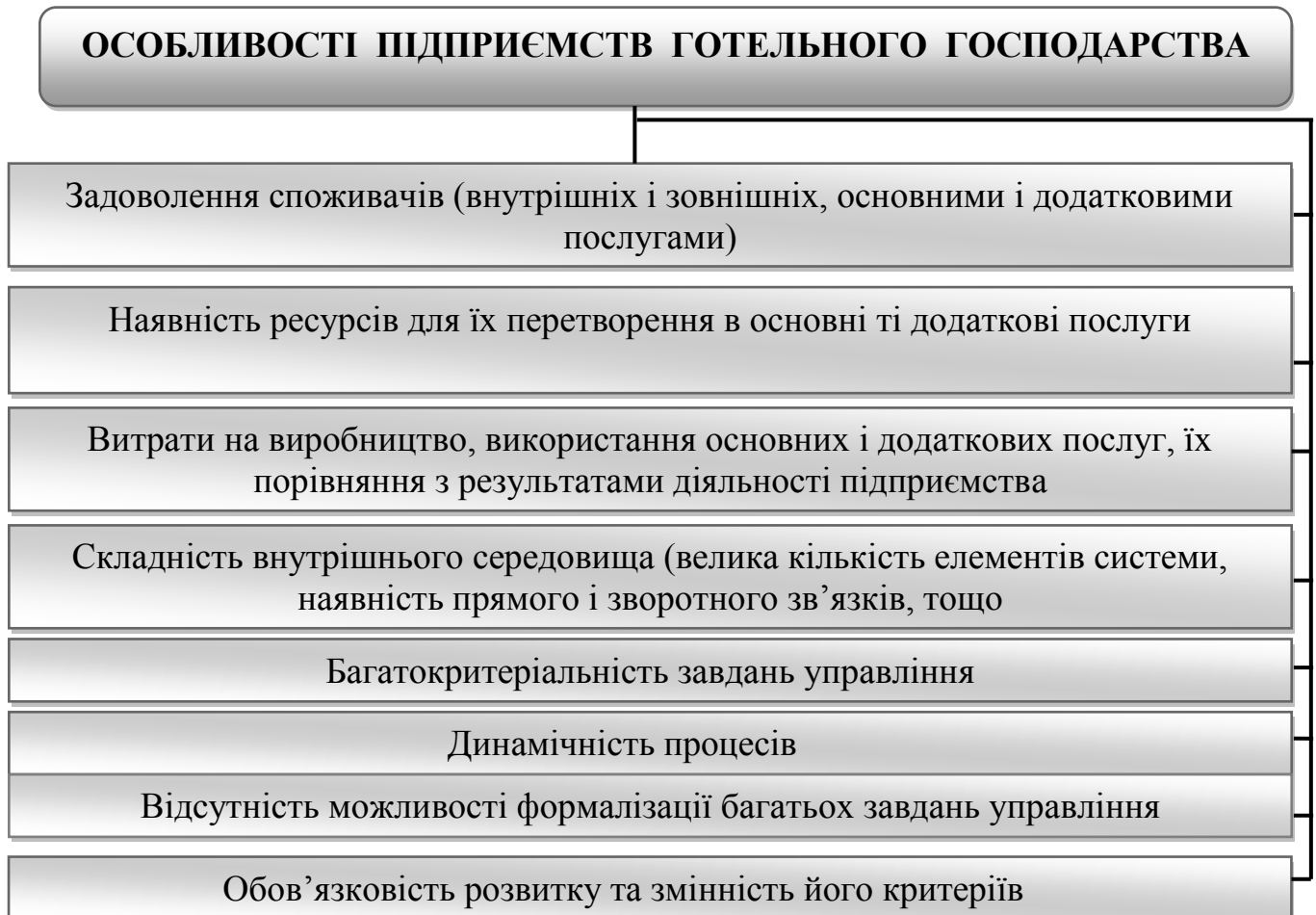


Рис. 1.18. Характерні особливості підприємств готельного господарства як соціально-економічних систем [узагальнено автором на основі [158]

Поняття “готельне господарство” пройшло певну еволюцію. Спочатку воно було пов'язано з господарською діяльністю, яка передбачала надання платних послуг з розміщення в готелях [123, С.14].

У першому випадку – це надання послуг лише з проживання, у другому – проживання, харчування, та додаткові послуги. На початковому етапі свого розвитку готельне господарство визначало діяльність окремих підприємств і в

першу чергу готелів, які надавали послуги з проживання. Існує декілька трактувань поняття “готель”.

У більшості випадків автори [158] пов’язують поняття “готель” як похідне від латинського “hospitalis”, тобто “гостиничный”, а також від старофранцузької “hospice”, “приймальний будинок для мандрівників”.

За твердженням Пуцентейло П. Р. [155,с.10] готель – це підприємство, що надає людям, які знаходяться поза домівкою, комплекс послуг, найважливішими серед яких (комплексуючими) однаковою мірою є послуга з розміщення і харчування.

Відповідно до національних стандартів України [142, 5 пункт 3.2.] (Послуги туристичні. Класифікація готелів) дано таке тлумачення терміну “готель”: це підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що надає готельні послуги, не обмежені щоденним заправленням ліжок, прибиранням кімнат та санвузлів.

Кузнецова Н. М. [87, С. 3] трактує готель як найбільш поширений стаціонарний тип засобів розміщення, характерними рисами якого є високий рівень розвитку матеріально-технічної бази та використання організації господарства.

Закордонні вчені висловлюють своє бачення визначення терміну готель. Так, Сорокіна А. В. [174, С. 36] формулює поняття готелю, як комерційного підприємства, яке не тільки виробляє, але й пропонує на ринку свій “товар”, продукт у вигляді комплексу послуг, основними з яких є послуга розміщення і харчування.

Посилаючись на ДСТУ 9268:2003. Послуги туристичні [141, 6 підпункт 4.2.1] до готелів та аналогічних засобів розміщування відносять такі, що складаються більше ніж з семи номерів: мають єдине керівництво; надають готельні послуги, зокрема обслуговування в номерах, щоденне заправлення ліжок та прибирання кімнат і санвузлів; згруповані в класи і категорії відповідно до переліку надаваних послуг та наявного устаткування і не входять до категорії спеціалізованих закладів. Як видно, з наведених даних зміст

терміну “готель” відрізняється своєю різноманітністю, що свідчить про необхідність його більш чіткого визначення і закріплення на законодавчому рівні.

По третє, як було вказано раніше, разом з підприємствами готельного господарства працюють інші, які надають послуги з тимчасового проживання, але вони для них не є основними. До таких підприємств належать санаторії, пансіонати, будинки відпочинку, тощо [125, С. 14].

Особливістю галузі готельного господарства є надання послуг з проживання і харчування, які для них є основними. Тому, розкриваючи економічну сутність діяльності підприємств готельного господарства, а у подальшому і особливості управління їх розвитком, слід звернути увагу і на її нематеріальний характер. Для готельного господарства характерно не виробництво конкретного продукту, як результату господарської діяльності, а надання особливого виду послуг. Реалізація послуг неможлива для готельних підприємств за відсутністю матеріальної складової. Лише за умов експлуатації належної матеріально-технічної бази підприємств готельного господарства можливо досягти високої якості готельних послуг. Тому формуючи організаційно-економічний механізм розвитку підприємств готельного господарства варто враховувати і цей факт.

По четверте, на законодавчому рівні господарську діяльність підприємств готельного господарства України регламентує комплекс законодавчих та нормативних актів, система основоположних, галузевих міжнародних, міждержавних та національних стандартів, а також стандарти готельних підприємств. Це перш за все Конституція України [81], Закони України “Про туризм” [80], “Про підтвердження відповідності” [152], Декрет Кабінету Міністрів України “Про стандартизацію і сертифікацію” [154], Державні стандарти України “Послуги туристичні, класифікація готелів”, “Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги”, а також “Правила обов’язкової сертифікації готельних послуг” [141]. Але навіть наявність широкого переліку законів, постанов, інструкцій поки що не дозволяє у

повному обсязі регулювати надання якісних послуг в готельних підприємствах. На це значною мірою впливає цінова політика готельних підприємств України, яка хоча і наближається до найвищих, проте їй не відповідає застаріла матеріально-технічна база; відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів; недостатнє фінансування галузі. Вирішення існуючих проблем пов'язано з необхідністю удосконалення механізму регулювання цін на послуги в Україні, яку держава проводить через систему стандартизації і сертифікації послуг. Разом з державними інституціями у розробці законодавчої бази України беруть і господарські організації в особі Асоціації готельних об'єднань і готелів міст України. У свій час (листопад 1990 року) засновниками Асоціації були 11 комунальних готелів, на сьогодні їх налічується 260. Це готелі і підприємства готельного господарства [141, С. 2]. Зростання кількості членів Асоціації свідчить про розвиток галузі готельного господарства України.

По п'яте, функціонування механізму управління розвитком повинно повністю забезпечуватися адміністрацією підприємства. Керуючий орган має здійснювати безперервний контроль, координацію і коригування діяльності працівників на підвідомчій ділянці з метою своєчасного одержання заданого результату. Система управління підприємством – єдиний механізм, кожна ланка якого виконує відповідну функцію, яка є взаємозалежною з функціями інших ланок. Саме тому, організаційно-економічний механізм управління розвитком готельного підприємства варто розглядати як складову (найбільш активну частину) системи управління, що забезпечує вплив на ті чинники, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта.

Відповідно до цього, кожне готельне підприємство має розробляти свої власні принципи управління розвитком залежно від розміру, типу та категорії готелю. Найбільш вагомими, на нашу думку, принципами управління розвитком підприємств готельного господарства представлені на рис.1.19.

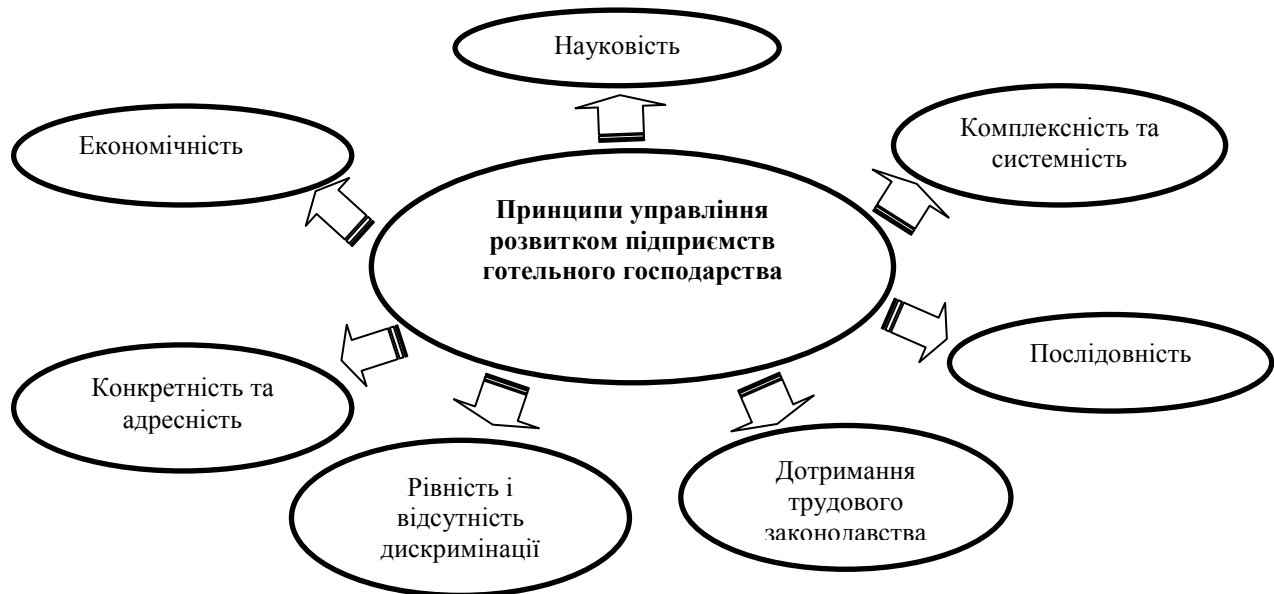


Рис. 1.19. Принципи управління розвитком підприємств готельного господарства [узагальнено автором на основі [158]]

Науковість як принцип управління включає в себе використання сучасних наукових розробок для забезпечення соціально-економічного ефекту; конкретність та системність охоплюють всі сфери роботи з персоналом та враховують взаємозв'язок та взаємозалежність окремих її складових, економічних, організаційних, соціальних та інших аспектів, позитивних та негативних впливів деяких кадрових заходів тощо; економічність забезпечує окупність витрат на заходи з управління персоналом.

По шосте, процес управління розвитком і виконання робіт в індустрії гостинності має відбуватися в рамках організаційної структури готелю, ресторану та іншого підприємства сфери гостинності. Організаційна структура – це модель взаємин між посадами в компанії індустрії гостинності і між її працівниками. Структура визначає схему розпоряджень і наказів, за допомогою яких діяльність компанії планується, організовується, стимулюється і контролюється, і додає деяку форму (обрис) компанії та забезпечує її відповідною базою для організаційного процесу і виконання робіт [158]. Так, Роглев Х. Й. визначає організаційну структуру як ефективність виконання ключових функцій працівників, визначення їх підзвітності, забезпечення належних зусиль з боку персоналу, виділяючи при цьому в організаційній структурі готелю рівні управління, ланки (відділи) і зв'язки [158, с.136] (рис.1.20).

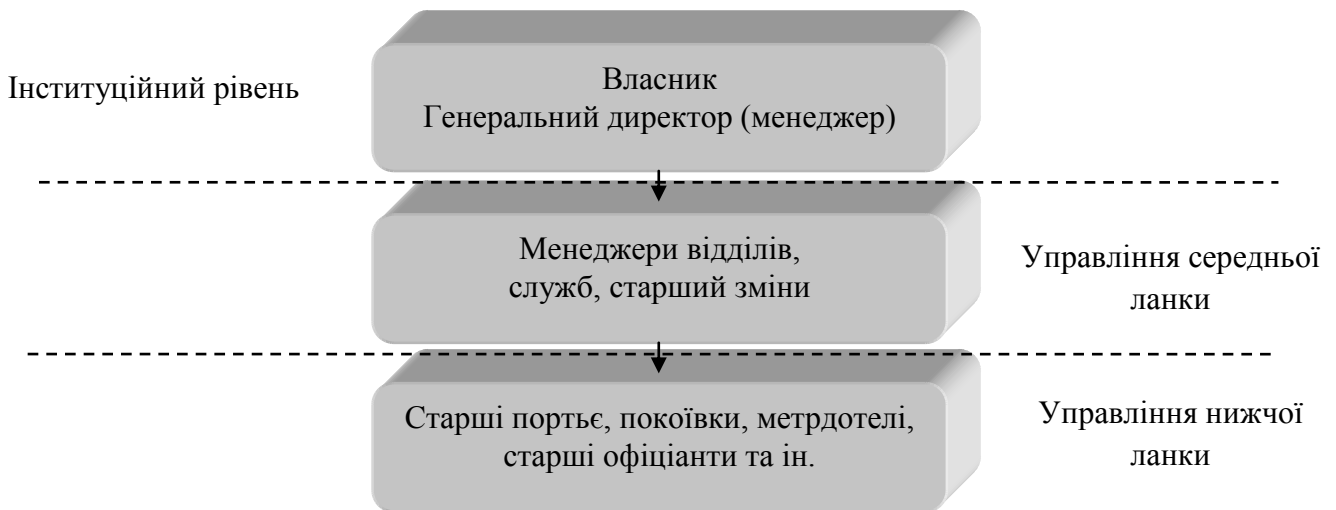


Рис. 1.20. Рівні управління готельним підприємством [160, С. 136]

Крім того, варто зазначити, що організаційна структура у готельних підприємствах залежить від їх місткості і типу. Наприклад, у великих готелях організаційна структура розгалужена і забезпечує можливість оптимального управління різними функціональними напрямками, а у готелях низької та середньої місткості вона представляється мінімальним набором служб, що забезпечують основні готельні послуги.

У досвіді управління готельними підприємствами існують такі типи організаційних структур управління [158]: лінійна; функціональна; лінійно-функціональна; продуктова; матрична. Але найбільш поширеними для ПГГ України є лінійна та лінійно-функціональна, які не сприяють створенню ефективного організаційно-економічного механізму управління їх розвитком. Саме тому, одним з напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму управління готельним підприємством залишається і удосконалення його організаційної структури. Це, у свою чергу, взаємопов'язано з вирішенням ще однієї важливої проблеми, яка існує нині у готельному господарстві України – формування класифікації підприємств готельного господарства за розмірами. Наразі у світі відсутні універсальні правила такого розподілу. Єдиною ознакою, яка є загальною – є їх місткість, тобто кількість номерів і місць. Виходячи з цього окремі автори трактують по-різному такий розподіл засобів розміщення. Так С. Медлік і Х. Інграм застосовують терміни “малий готель” до підприємств з невеликою кількістю місць, “великий готель” – до підприємств з декількома

сотнями місць і номерів, а “середній готель” до підприємств, що займають проміжне місце між двома попередніми типами. При цьому зберігається відповідність до розділення у галузі готельного господарства конкретної країни [106, С. 12].

Відповідно до класифікації ВТО засоби розміщення розділяються за такими ознаками: малими вважаються підприємства з кількістю номерів до 30 і це є обов’язковим критерієм, який враховує кожна окрема країна. Так у США до малих готелів належать такі підприємства з кількістю номерів до 100, що відповідає приблизно 150 місцям; середні – до 500 номерів, що складає 750 – 800 місць; великі – більше 500 номерів [158, С. 94]. Разом з тим є готелі-гіганти, які нараховують до 2500 номерів. Слід зазначити, що у США існує також класифікація залежно від кількості працюючих (за американськими міжгалузевими балансами), що зайвий раз підтверджує різницю у підходах до класифікації за розмірами. Згідно з нею засоби розміщення розподіляють на чотири групи: великі, які нараховують до 50 осіб і більше; середні – у межах від 10 до 49 працюючих; малі – до 9 працюючих [158, С. 94]. Окремою групою виділяють малі підприємства без найманих працівників.

Суттєво відрізняється класифікація за розмірами засобів розміщення Європейських країн. Для Західної Європи характерною ознакою малих готелів є наявність до 100 місць, середніх – до 200 і великих – більше 200 місць. Іншу картину спостерігаємо для підприємств готельного господарства Східної Європи: малі готелі – 120 – 150 місць, середні – до 500 місць і великі – більше 500 місць. Як свідчать, наведені вище дані у класифікації підприємств готельного господарства у США і Європейських країнах існують певні розбіжності, як у визначенні критеріїв (місця, номери, працюючі), так і їх кількості [100, С. 35].

Нині в Україні спостерігається економічне реформування, яке супроводжується процесами демонополізації та розукрупнення підприємств, а також формування нових виробничих зв’язків між підприємствами. За таких умов лідерами стають великі підприємства, які володіють значним досвідом у

сфері менеджменту і маркетингу, мають висококваліфіковані кадри [123, С. 35]. Це обумовлює реформування готельного господарства України, що супроводжується необхідністю створення якісно нових відносин між об'єктами виробничої сфери.

По сьоме, особливістю функціонування та розвитку підприємств готельного господарства України є ще й те, що процес відбувається в умовах трансформації економіки нашої держави. Це обумовлює існування різних за майновим статусом підприємств готельного господарства. На рис. 1.21 нами запропонована класифікація різних за майновим статусом підприємств готельного господарства які нині функціонують на ринку України.

Наведені дані свідчать про наявність доволі широкого майнового статусу готельних підприємств, але нині не вирішеною залишається проблема зміни форми власності підприємств готельного господарства. В Україні до 39,8% готельних підприємств перебувають у державній та комунальній власності, це в основному великі і значна кількість середніх підприємств [173, с.51], що значно впливає на їх розвиток.

У той же час низька прибутковість і високий регуляторний тиск не дозволяють власникам готельних підприємств розглядати такий бізнес як основний. Найчастіше в Україні його поєднують з іншими сферами діяльності.

Лише за умови приватизації готельних підприємств можливо підвищити якість управління підприємствами готельного господарства у цілому, та їх розвитком зокрема.

І нарешті, як засвідчують основні положення низки законодавчих та нормативно-методичних документів прийнятих КМУ та ВР України [141, 81, 80, 144, 153, 154] пріоритетним напрямом розвитку економіки України є створення сприятливих умов для розвитку туристичної галузі та її складової – готельного господарства. Особливу увагу Держава приділяє регіональному розвитку. На місцях органами державної виконавчої влади у галузі туризму і готельного господарства створюються відповідні структури і підрозділи у складі органів державної виконавчої влади, на рівні міст, районів та областей,

які безпосередньо займаються питаннями регіонального розвитку, і зокрема розвитком туристичної галузі та готельного господарства.

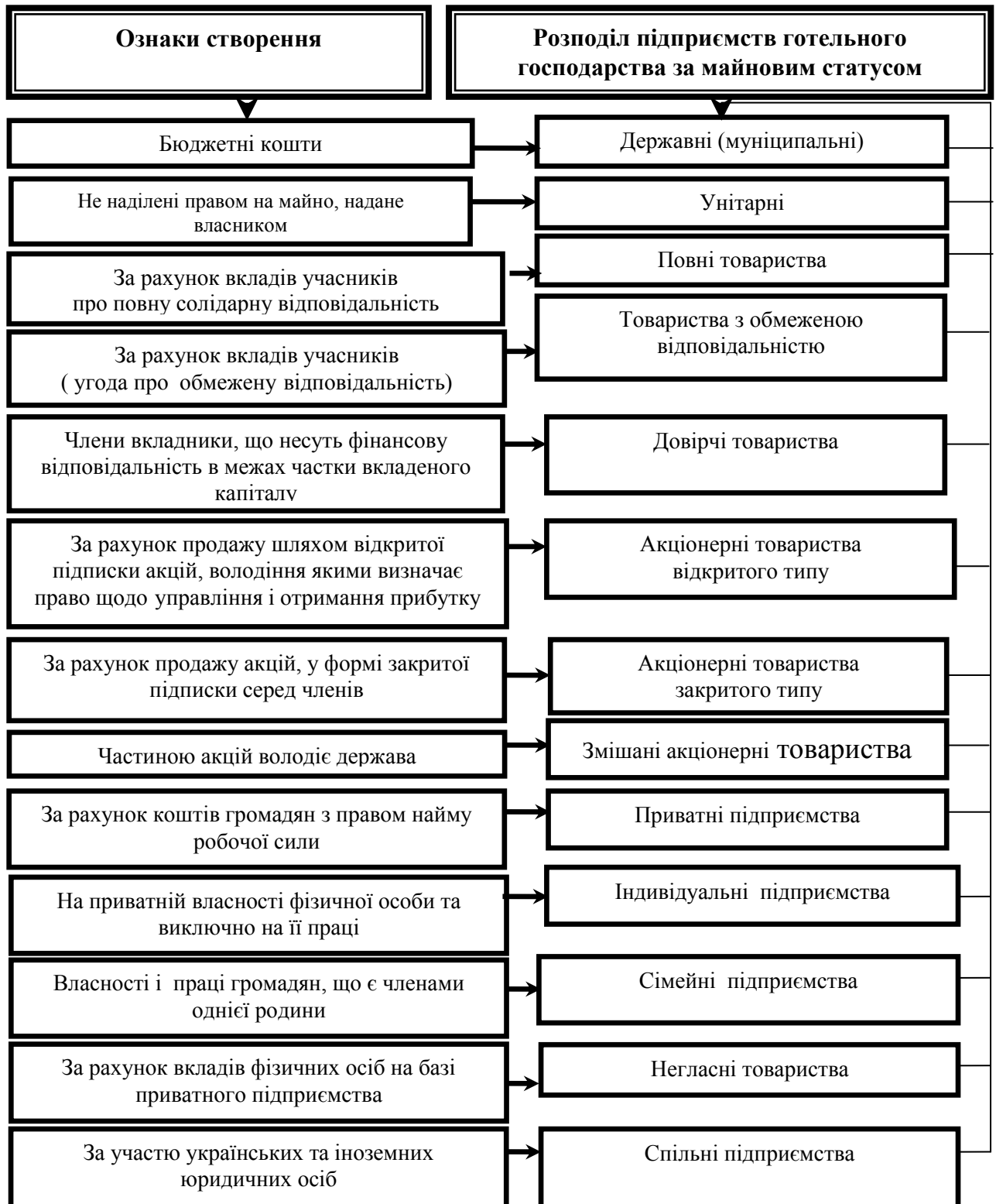


Рис.1.21. Класифікація підприємств готельного господарства *України за майновим статусом [систематизовано автором за даними [123]

Таким чином, в умовах сьогодення, з метою удосконалення існуючого організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства, особливої уваги набувають дослідження реального стану функціонування та управління даними видами підприємств, що і буде предметом нашого дослідження у наступному розділі дисертації.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження теоретико-методичних засад удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства можна сформулювати такі теоретичні висновки:

1. Набуло подальшого розвитку бачення змісту категорії розвиток, як послідовного руху системи до нового якісного стану під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, які забезпечують постійне її оновлення.

2. Запропоновано розвиток соціально-економічної системи, і кожного окремого підприємства розглядати у поєднанні з розвитком людини, що пояснюється складністю та існуванням певних протиріч у досліджуваних процесах. Розвиток не тільки як економічна, але як соціально-економічна категорія представляє процес реорганізації та переорієнтації усіх складових загальної системи підприємства, і у першу чергу, економічної та соціальної, що поряд зі зростанням прибутків і обсягів виробництва, сприяє якісним змінам у всіх структурах.

3. Визначено розвиток, як економічну категорію – це якісні перетворення які відбуваються в усіх складових його системи під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, і забезпечують фінансово-економічне, соціальне і виробниче підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому. Та запропоновано визначення керованого розвитку підприємства – це спрямоване регулювання функціональними зонами підприємства відповідно до

поставленої мети управління, що дозволяє вирішувати завдання його подальшої ефективної діяльності.

4. Доповнено класифікацію розвитку двома ознаками: за рівнем значущості інновацій; за рівнем науковості. Запропоновано розрізняти розвиток значущий і помірно значущий. Перший пов'язаний зі змінами системи за рахунок інновацій, які забезпечують його достатньо високий якісний стан. Для помірно значущого розвитку характерні зміни за рахунок інновацій, які дозволяють системі рухатися помірно до якісного стану. За другою ознакою розвиток поділяємо на науковий і з елементами науковості. Особливістю наукового розвитку є зміни системи, які відбуваються лише за умови впровадження комплексу досягнень науки і техніки. Для розвитку з елементами науковості – зміни відбуваються у системі за умови впровадження лише одного конкретного досягнення науки.

5. Удосконалено визначення терміну “механізм” як систему елементів, яка об'єднується в єдиний об'єкт, що дозволяє рухатися у потрібному напрямку. З економічної точки зору під механізмом ми розуміємо сукупність процесів або явищ, єдиних за своєю сутністю, що дозволяє системі бути керованою, рухатися вперед і досягати мети.

6. Набуло подальшого розвитку визначення механізму управління як сукупність прийомів і методів, що дозволяє формувати і реалізовувати організаційно-економічні, технічні, правові та інші принципи керованого розвитку підприємства.

7. Визначено організаційний механізм управління розвитком підприємств як сукупність адміністративних складових, способів і методів цілеспрямованого впливу організаційних відносин під дією зовнішнього і внутрішнього середовища на процес прийняття управлінських рішень для досягнення поставленої мети і реалізації конкретних завдань щодо розвитку підприємства; економічний механізм підприємства – одна з основних складових його господарського механізму – сукупність економічних методів, способів, форм, інструментів, важелів впливу на економічні відносини й процеси, що

відбуваються на підприємстві; запропоновано структуру економічного механізму будувати у вигляді функціонально-цільової схеми взаємодії функціональних підсистем, підсистем забезпечення й економічних важелів, комплекс яких спрямований на забезпечення досягнення цілей підприємства.

9. Запропоновано під організаційно-економічним механізмом управління розвитком підприємства, що належить до готельного господарства, розуміти комплексну систему економічних, організаційних, технічних, правових і інформаційних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), які об'єднані у три підсистеми (цільова, функціональна і забезпечення) і чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління готельним підприємством, що дозволяє керувати розвитком підприємства, а також регулювати його внутрішні і зовнішні економічні відносини і сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому.

10. Запропоновано організаційно-економічний механізм управління розвитком готельного підприємства розглядати як складову (найбільш активну частину) системи управління, що забезпечує вплив на ті чинники, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта. Кожне готельне підприємство має розробляти свої власні принципи управління розвитком залежно від розміру, типу та категорії готелю. Одним з напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму управління готельним підприємством залишається і удосконалення його організаційної структури.

Результати даного розділу опубліковані в наукових роботах автора [64,67, 68, 224].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

2.1 Моніторинг стану розвитку підприємств готельного господарства України

Соціальні, економічні зміни, що відбуваються нині в Україні, тісно пов'язані з перетвореннями в різних галузях економіки, зокрема у готельному господарстві. Це, у свою чергу, відбивається на динаміці процесів галузі. Одним із методів, за допомогою якого можна отримати найбільш повну інформацію про стан розвитку підприємств готельного господарства України, є моніторинг, який являє собою процес проведення низки однотипних замірів досліджуваного об'єкта та подальший аналіз, оцінку та порівняння отриманих результатів для виявлення певних закономірностей, тенденцій, змінних і їх динаміки [169].

Обираючи вид моніторингу стану розвитку підприємств готельного господарства, ми у першу чергу зупинилися на двох критеріях – методологія і цілі. Для проведення моніторингу нами був обраний динамічний вид, за допомогою якого аналізуються дані про динаміку розвитку або зміни об'єкта, явища або певної характеристики, а основною метою такого дослідження є встановлення тенденцій. Залежно від мети проведення моніторингу був обраний проблемний вид для з'ясування закономірностей, процесів, небезпек, проблем, які вже відомі, і розуміння, усунення, коригування яких є важливим із погляду управління. Крім того, на нашу думку, моніторинг стану розвитку підприємств готельного господарства має підпорядковуватися логіці функціонування цих підприємств у сучасних умовах, тому дослідження проводилося відповідно до визначених нами етапів, за допомогою аналізу й оцінки: нормативно-правової бази їх діяльності, загального стану туристичних

потоків в Україні, стану інфраструктури підприємств готельного господарства в Україні і за регіонами, фінансових результатів діяльності підприємств готельного господарства, зайнятості населення у підприємствах готельного господарства України (рис.2.1).



Рис. 2.1. Етапи моніторингу стану розвитку підприємств готельного господарства [розроблено автором]

Починаючи моніторинг стану розвитку підприємств готельного господарства України у першу чергу доцільно звернути увагу на чинну

нормативно-правову базу їх діяльності, адже, як відомо, для їх розвитку необхідно створити сприятливе правове поле. Нині нормативно-правову базу діяльності цих підприємств представлена такими документами: Конституція України, Закони України “Про туризм”, “Про захист прав споживачів”, “Про стандартизацію”, “Про професійний розвиток працівників” від 12 січня 2012 року № 4312-VI, “Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку та підготовки готельної інфраструктури до проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 з футболу ” від 8 липня 2010 року № 2468-VI, Указ Президента України від 01.06.2005 № 900/2005 “Про першочергові заходи щодо створення сприятливих умов життєдіяльності осіб з обмеженими фізичними можливостями”, Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 № 784 “Про затвердження плану заходів щодо створення безперешкодного життєвого середовища для осіб із обмеженими фізичними можливостями та інших маломобільних груп населення на 2009–2015 р. “Безбар’єрна Україна”, інструкція щодо заповнення форми державного статистичного спостереження № 1 – готель (річна) “Звіт про роботу готелю”, затверджена наказом Державного комітету статистики України від 30.04.2004 № 258, зареєстровані в Міністерстві юстиції України 25.05.2004 за № 657/9256; Постанова Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002 р. № 1136 “Про забезпечення дотримання законодавства під час надання послуг іноземцям та особам без громадянства”, ДСТУ 4268:2003 “ Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги”, ДСТУ 4269:2003 “ Послуги туристичні. Класифікація готелів” та інші[144–154]. На основі аналізу змісту вищезазначених документів зробимо такі висновки:

–у чинних документах закладені основи функціонування підприємств готельного господарства України, становлення сучасного ринку готельних послуг і вимог до їх якості;

–з метою врахування міжнародних вимог до готельного господарства та якості послуг численні галузеві документи потрібно суттєво доопрацювати та оновити, особливо стосовно питань формування дієздатної системи ліцензування та сертифікації діяльності підприємств готельного господарства;

–потрібно вдосконалити законодавчі акти, які регламентують масову приватизацію підприємств цієї сфери, з метою здійснення реальної трансформації відносин власності, що значно вплинуло б на створення конкурентних переваг і розробку реальних напрямів із розвитку підприємств готельного господарства України;

–необхідна конкретна правова регламентація розвитку малих готелів, спроможних створити неповторимий колорит національної гостинності, підтримати атмосферу здорової конкуренції в готельному бізнесі та стати об'єктом упровадження інновацій.

Крім того, варто зазначити, що дотепер в українському законодавстві не прописане чітко визначення терміна «готельне господарство» з погляду його приналежності до туристичної галузі.

На розвиток підприємств готельного господарства України значною мірою впливає стан туристичної галузі, який нині знаходиться у фазі становлення, а також зростання ролі держави на світовому ринку туристичних послуг. Тому наступним етапом моніторингу є дослідження динаміки туристичних потоків в Україні (рис. 2.2) [177, с. 490; 178, с. 464].

Проведений нами аналіз свідчить про зростання чисельності туристів, які виїжджали за кордон упродовж 2005 – 2014 р. і зменшення її протягом 2008 – 2009 рр., що може бути викликано низкою причин (кризові явища у світі, виникнення у традиційних туристичних країнах нестабільної політичної ситуації, зниження купівельної спроможності українців). Упродовж 2010–2014 рр. їх кількість збільшилася у 1,1; 1,2; 1,3; 1,44 та 1,36 раза порівняно з базовим 2005 р. Найбільш популярними країнами для відвідування українцями у 2014 р. були Польща, Російська Федерація, Молдова, Угорщина, Білорусь, Румунія, Туреччина, Словаччина та інші.



Рис. 2.2. Динаміка туристичних потоків (кількість громадян України, які виїжджали за кордон) протягом 2005–2014 рр., тис. осіб [побудовано автором за даними [176, с. 490; 178, с. 467]

Інша тенденція спостерігалася стосовно іноземних громадян, які відвідували Україну [177, с. 490; 202, с. 464] (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Динаміка туристичних потоків (кількість іноземних громадян, які відвідали Україну) протягом 2005-2014 рр., тис. осіб [побудовано автором за даними [178, с. 490; 178, с. 464]

Упродовж 2006–2008 рр. спостерігалася поступове збільшення темпів приросту кількості іноземних громадян, які відвідали Україну, на 7,4–44,3%,

2009 р. – на 17,9 %, та протягом 2010–2013 рр. відповідно на 20,3 %; 21,5 %; 30,5 %; 39,9 % до базового 2005 р., а 2014 р. – падіння приросту на 27,9%, що пояснюється негативними зрушеннями в економіці і бойовими діями на Сході України. Стабільне збільшення кількості одноденних відвідувачів України свідчить про зростання її ролі як транзитної держави.

Така сама тенденція спостерігалась і стосовно туристів, яких обслуговували суб'єкти туристичної діяльності (табл. 2.1): збільшення їх загальної кількості протягом 2006–2009 рр. 21; 57; 67 й 25% порівняно з базисним, і протягом 2010–2014 рр. відповідно 25; 21 ; 64 ; 89 ; та 33%.

У загальній структурі туристів, яких обслуговують суб'єкти туристичної діяльності, в Україні 2005 р. частка іноземних туристів становила 17,9 %, виїзних – 31,1 % і внутрішніх – 51,0 %; 2014 р. переважали виїзні – 85,9 %, екскурсанти – 48,5 %, а іноземні – 1 %.

Таблиця 2.1

Туристичні потоки в Україні за 2005–2014 рр. [побудовано автором за даними 202, с. 464]

Показники	Роки									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Кількість туристів, яких обслуговують суб'єкти туристичної діяльності України, тис осіб.:	1826	2206	2864	3042	2290	2281	2200	3001	3454	2425
відсоток до базисного року	100	121	157	167	125	125	121	164	189	133
у тому числі										
– іноземні туристи	327	299	373	373	282	336	234	270	232	17
у відсотках до базисного року	100	91	114	114	86	103	72	83	71	5
– туристи громадяни України, які виїжджали за кордон	567	868	336	1282	914	1296	1250	1957	2519	2085
у відсотках до базисного року	100	153	59	226	161	229	221	345	444	368
– внутрішні туристи	932	1039	2155	1387	1094	649	716	774	703	323
у відсотках до базисного року	100	112	231	149	117	70	77	83	75	35
Кількість екскурсантів	1705	1769	2393	2406	1909	1953	823	865	658	1175
у відсотках до базисного року	100	104	140	141	112	115	48	51	39	69

Упродовж 2014 р. в Україні спостерігалось зростання загальної чисельності туристів, яких обслуговували суб'єкти туристичної діяльності на 32,8 % проти 2005 р., але разом з тим зменшення на 70,2 % порівняно з 2013 р. Протягом 2011–2014 рр. порівняно з базисним періодом зменшилася кількість іноземних туристів на 71,6; 82,6; 70,9; та 5,2 % відповідно. Така сама тенденція спостерігалась і стосовно внутрішніх туристів. Виключенням є туристи, громадяни України, які виїжджали за кордон, темпи їх росту упродовж 2011–2014 рр. зросли у 2,21; 3,45 ; 4,44 ; 3,68 раза відповідно до базисного року.

За останні роки для залучення в економіку України валютних надходжень державна політика була спрямована на стимулювання іноземного туризму через забезпечення позитивного іміджу країни (спрощення візового проходження, створення безпечних і комфортних умов для туристів відповідно до європейських стандартів). Так роками підвищення чисельності іноземних туристів є 2007, 2008 і 2010 рр., але завдяки кризовим явищам у світі зменшилася їх чисельність 2006, 2009, 2011, 2012, 2013, 2014 рр. [177, с.490; 178, с.467].

Серед іноземців, які відвідали країну 2014 р., переважали громадяни Російської Федерації, Молдови, Білорусі, Польщі, Румунії, Угорщини, Словаччини, Німеччини, Сполучених Штатів Америки, Туреччини та Узбекистану. Такі зміни у туристичних потоках свідчать про необхідність нагального стимулювання галузі, розвитку її інфраструктури, залучення іноземних інвесторів.

Наступним кроком було дослідження стану інфраструктури підприємств готельного господарства. Аналізуючи інфраструктуру засобів розміщення, слід звернути увагу на недостатню кількість готельних підприємств в Україні порівняно з провідними країнами світу [178], але попри це, протягом 2005–2014 рр. намітилася тенденція до зростання їх кількості, зокрема: 2006 р. – на 3 %, 2007 – на 15,25 %, 2008 – на 19,46 %, 2009 – на 36,69 %, а у 2010 – на 40,5% (рис. 2.4).

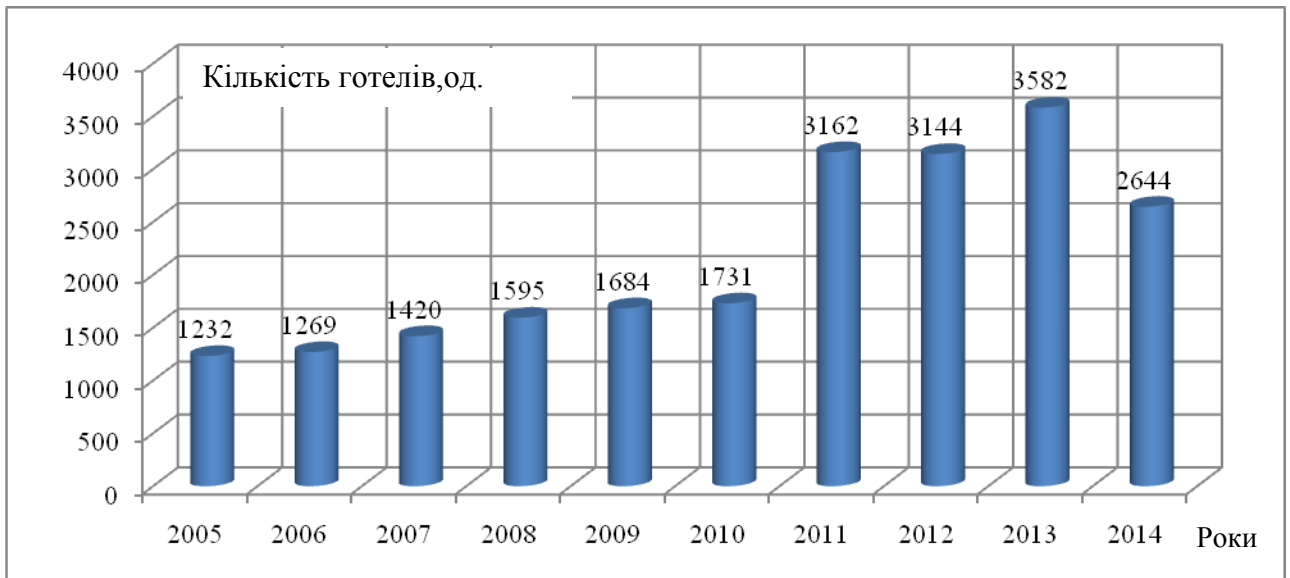


Рис. 2.4. Динаміка кількості готелів та аналогічних засобів розміщення на кінець року в Україні за 2005-2014 рр. [побудовано автором за даними [178, с. 491; 178, с. 459]

Найбільше зростання кількості готелів та інших місць для тимчасового проживання в Україні спостерігалось протягом 2011– 2013 рр. – 2,56; 2,55 та 2,9 раза і дещо менше 2014 р. – 2,1 раза. Це свідчить про певні позитивні зрушення у перебудові готельного господарства країни.

Що стосується зміни цих показників у розрізі областей України, то серед 24 областей, Автономної Республіки Крим і міст Київ і Севастополь виокремлюються лідери за кількістю готелів і засобів розміщення, які входять у першу десятку (рис.2.5).

2005 р. лідирували м. Київ, Дніпропетровська, Львівська, Одеська області, Автономна Республіка Крим (АРК), Донецька, Луганська, Чернігівська, Харківська та Полтавська області. 2009 р. кількість готелів та інших місць для тимчасового проживання зростає і змінюються лідери: на першому місці – Львівська область (155), на другому – м. Київ (141), на третьому – Дніпропетровська область (103), на четвертому – АР Крим (96,) на п'ятому – Луганська область (94), на шостому – Одеська область (80), на сьомому – Донецька (79), Чернігівська, Харківська і Полтавська залишаються на 8, 9 і 10 місцях відповідно. 2010 р. лідерами залишилися ті самі області, а Полтавська перемістилася з 10 позиції на 9 (45).

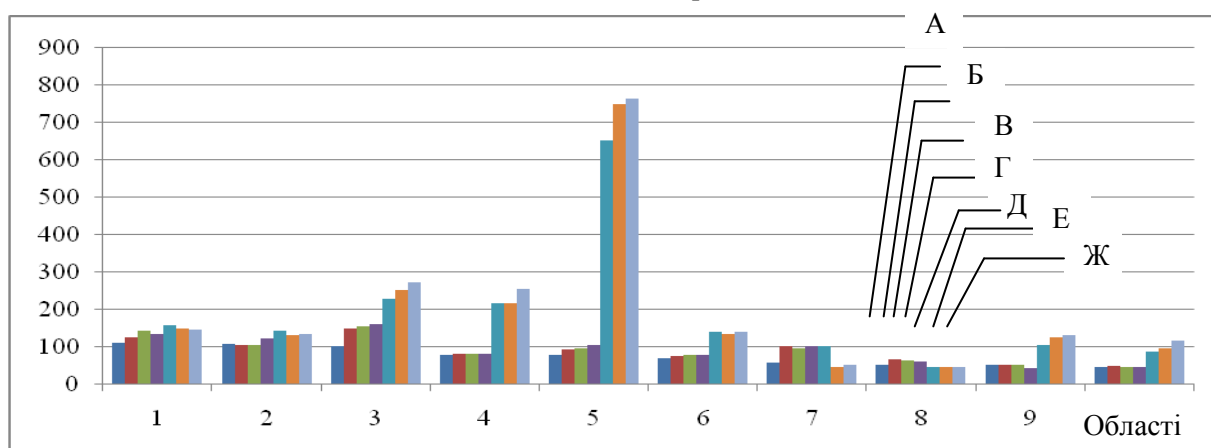


Рис. 2.5. Динаміка кількості готелів та інших місць для тимчасового проживання серед областей України за 2005-2014 рр.: 1 – м. Київ, 2 – Дніпропетровська область, 3 – Львівська, 4 – Одеська, 5 – Автономна Республіка Крим, 6 – Донецька, 7 – Луганська, 8 – Чернігівська, 9 – Харківська, 10 – Полтавська; А – 2005 р., Б – 2008 р., В – 2009 р., Г – 2010 рік, Д – 2011 р., Е – 2012 р., Ж – 2014 р. [побудовано автором за даними [178, с. 459]

Значно змінилася чисельність готелів упродовж 2012–2014 рр. – на першому місці АР Крим, далі Львівська, Одеська, Донецька і Дніпропетровська області. Значні зміни відбулись і в Закарпатській області протягом 2012 – 2014 рр. За кількістю готелів і місць для тимчасового проживання вона посіла четверте місце (2013 р. – 228; 2014 р. – 229 готелів). Така зміна кількості готелів у більшій мірі зумовлена нерівномірністю економічного розвитку областей України. Зросла також і кількість номерів на підприємствах готельного господарства України (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Динаміка кількості номерів у готелях та інших місцях для

тимчасового проживання в Україні протягом 2005–2014 рр. [побудовано автором за даними [178, с.459]

Упродовж 2010 – 2014 рр. відбулося підвищення темпів росту номерного фонду готелів України до базисного 2005 р. відповідно 54,5; 73,5; 33,9 %, що загалом позитивно позначилося на розвитку галузі.

Так само зростали й житлові площі всіх номерів у готелях та інших місцях для тимчасового проживання (рис.2.7).

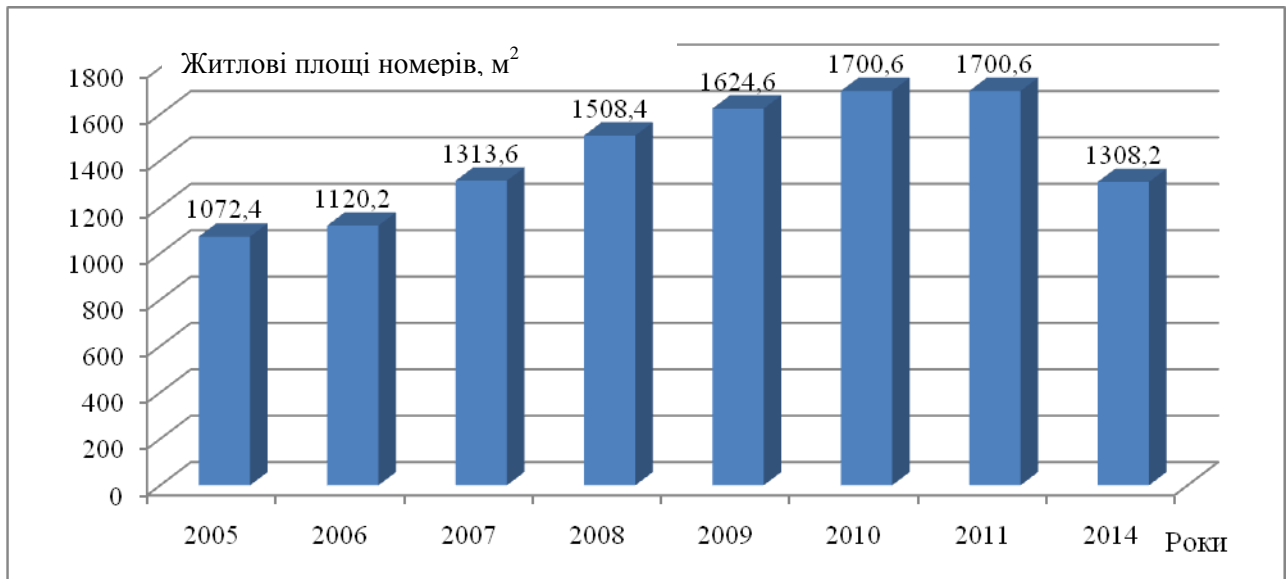


Рис. 2.7. Динаміка житлової площі всіх номерів у готелях та аналогічних засобів розміщення в Україні за 2005-2014 рр. [побудовано автором за даними 177, с. 492, 178,с.459 – 460 с.]

Загальна житлова площа всіх номерів 2005 р. становила 1072,4 тис. м². З 2006 р. їх кількість збільшилася на 4,5 % проти 2005 р. (базисного), 2007 – на 22,5 %, 2008 – 40,7 % і 2009 р. – на 51,4 % 2010 р. – на 58,6 % і 2014 р. – 21,9 тис. м² (розрахункові).

Відбулися зміни і в структурних підрозділах сфери сервісу у готелях та інших засобах розміщенн розміщення в Україні та окремих регіонах (рис. 2.8).

Аналіз даних кількості автостоянок при готелях свідчить про їх зростання 2008 р. на 54,2 % і 2009 р. на 65,3 %, а 2014 р. – 68,5 % проти 2000 р. Збільшення кількості автостоянок є позитивним явищем, хоча їх кількості ще недостатньо. Щодо регіонів України, то найбільша кількість автостоянок при готелях та інших засобах розміщення станом на 2009 р. була в Автономній Республіці Крим (64), а також місті Київ (30), Закарпатській області (27),

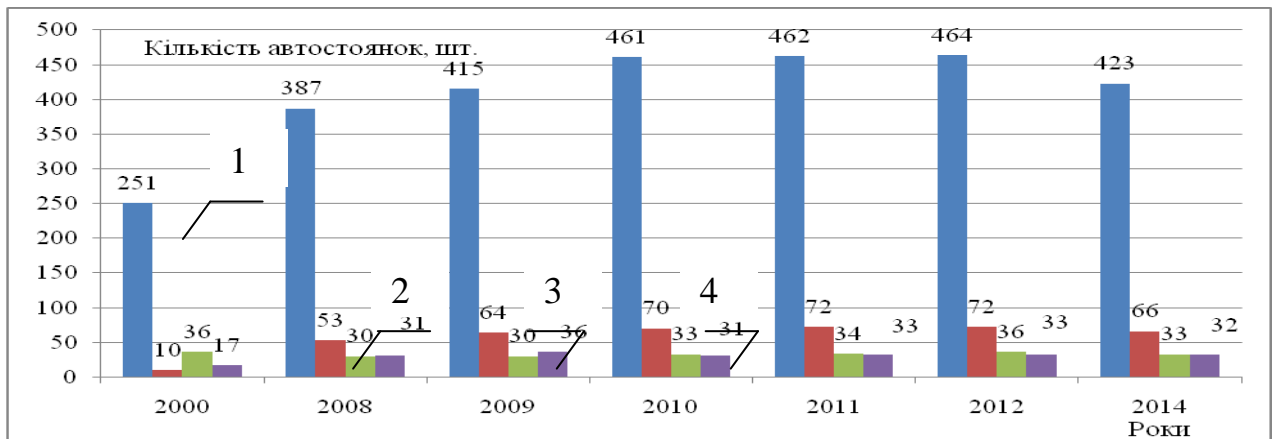


Рис. 2.8– Динаміка кількості автостоянок при готелях та інших засобах розміщення за 2000–2014 рр.: 1 – Україна, 2 – АР Крим, 3 – м. Київ, 4 – Львівська область [побудовано автором за даними [178, с. 492]

Львівській і Донецькій областях – по 26. 2010 р. тенденція до зростання кількості автостоянок зберіглась як в Україні загалом, так і в регіонах. Упродовж 2011–2012 рр. їх кількість залишилася практично у межах 2010 р. (прогнозовані дані), а у 2014 порівняно з 2012 р. на 9,9 % менше.

Наявність підприємств ресторанного господарства при готелі або засобах розміщення свідчить про їх конкурентні переваги. В Україні за останні роки збільшилася кількість закладів ресторанного господарства при готелях. 2000 р. їх намічувалося – 302 одиниці, протягом 2008–2012 рр. відбулося їх зростання 2,2; 2,35; 2,39; 2,39 раза відповідно, а 2014 р. – 2,2 раза. Зросла кількість саун (лазень, басейнів) і пралень при готелях та аналогічних засобах розміщення в Україні та в регіонах (рис. 2.9).

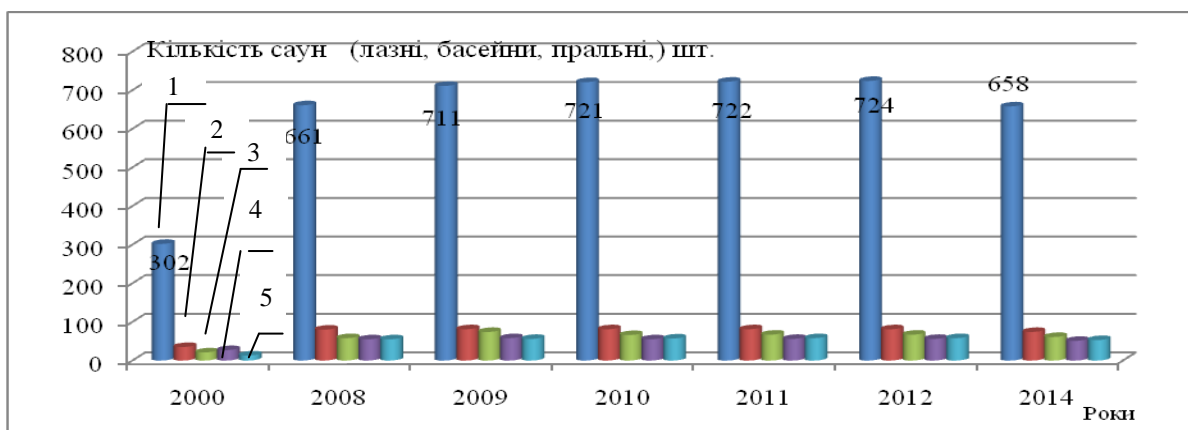


Рис. 2.9. Динаміка кількості саун (лазень, басейнів) та пралень при готелях

та інших засобах розміщення за 2005–2014 рр.: 1 – Україна, 2 – АР Крим, 3 – Львівська обл, 4 – м. Київ, 5 – Закарпатська обл. [побудовано автором за даними [177, с. 492]

З 2008 р. в Україні їх кількість збільшилась у 2,2 раза проти 2000 р.; 2009 р. – у 2,35 раза; 2010 – у 2,39 раза.

Максимальне зростання кількості саун і пралень при готелях та інших засобах для проживання спостерігалось і в Автономній Республіці Крим із 35 (2000 р.) до 81 одиниці (2009 р.), у Львівській області з 21 (2000 р.) до 74 одиниць (2009 р.), м. Київ з 27 (2000 р.) до 58 одиниць (2009 р.), а також у Закарпатській області з 13 (2000 р.) до 56 одиниць (2009 р.). У регіонах 2010 р. кількість саун, басейнів і пралень практично зберіглася на рівні 2008 р. Упродовж 2011–2014 рр. їх кількість зберіглася також на рівні 2008р.(прогнозовані дані).

Готелям та іншим засобам розміщення з 2000 по 2009 рр. характерною була тенденція до збільшення чисельності закладів торгівлі (магазинів, кіосків тощо). Якщо 2000 р. їх налічувалося 94 одиниці, то 2008 р. вона зросла до 155, а 2009 р. – до 157, а 2010 – 2014 р. – до 164 одиниць. Лідером за кількістю закладів торгівлі була Херсонська область, де 2000 р. при засобах розміщення був лише 1 кіоск, 2008 р. вже 45, а 2009 та 2010 – 2014 рр. – на рівні 47. На другому місці – АР Крим, де 2000 р. функціонувало 10 закладів торгівлі, а їх кількість збільшилася до 13 одиниць. Нині у деяких областях України чисельність закладів торгівлі залишається незмінною, на рівні – 1 (2008 і 2014 рр.). Це такі області, як Запорізька, Луганська, Полтавська, Харківська, Хмельницька. Таке становище галузі свідчить про необхідність її реформування, підвищення кількості та якості послуг, що надаються в готелях та інших засобах розміщення.

Крім того, варто зазначити, що обсяг послуг, реалізованих населенню від діяльності засобів тимчасового розміщення упродовж 2010 – 2014 рр. значно підвищився: наприклад, 2010 р. він становив 4248,3 млн грн, а у 2012, 2013, зріс

31,8; 45,7; відповідно. Упродовж 2014 р. спостерігалось зниження обсягу послуг порівняно з 2010 р. – 15,4% [177, с.276; 178, с.266].

Капітальні інвестиції у засобах тимчасового розміщення упродовж 2011 – 2013 рр. постійно зростали порівняно з 2010 р.– 27,7 ; 63,9 ; 43,9 %, лише 2014 р. відмічено їх спад – 67,2 %.

Розвиток готельного господарства України з 2005 по 2014 рр. характеризувався значним зростанням їх місткості (рис. 2.10).

Якщо 2005 р. кількість місць у готелях України становила 106048, то 2010 р. вона зросла у 1,76 раза порівняно з базисним 2005 р., а 2013 р. – у 1,69 раза відповідно. Для регіонів місткість готелів змінювалася по-різному, лідерами за зростанням кількості місць упродовж 2005–2010 рр. були: АР Крим, Дніпропетровська, Львівська, Одеська, Донецька, Харківська, Закарпатська області. Всередині групи протягом 2010–2014 рр. відбувалися окремі зміни: 2010 р. Закарпатська область піднялась з сьомого на п'яте місце за кількістю місць у готелях, Донецька область – з п'ятого на шосте, а Харківська область – з шостого на сьоме. В окремих областях 2014 р. відбулося збільшення і зменшення кількості місць у засобах розміщення, що вплинуло на їх рейтинг. Залишилися лідерами Львівська й Одеська області, на четвертому місці Закарпатська область, за нею – Дніпропетровська, Донецька, Харківська.

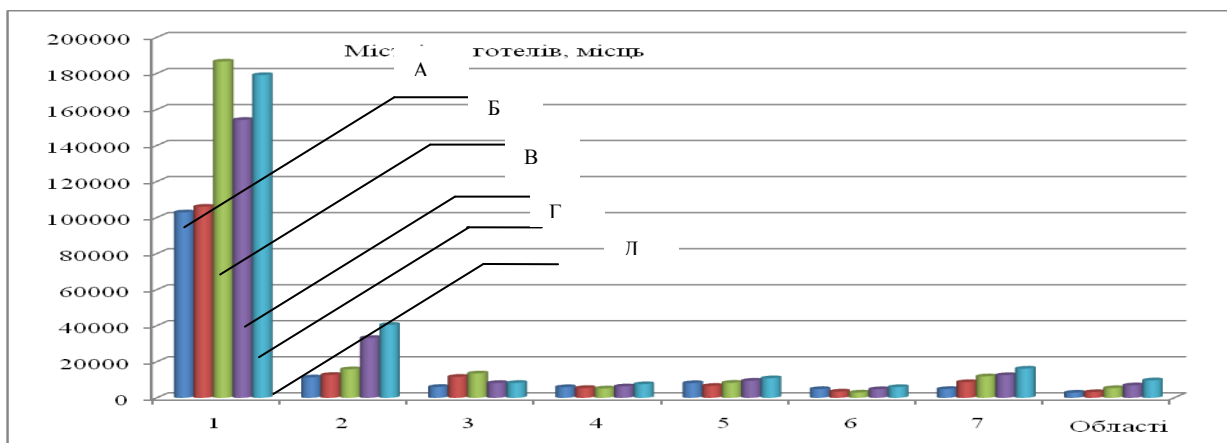


Рис. 2.10. Місткість підприємств готельного господарства України та регіонів за 2005–2014 рр.: А – 2000 р., Б – 2005 р., В – 2010 р., Г – 2011 р., Д – 2014 р.; 1 – Україна, 2 – АР Крим, 3 – Дніпропетровська область, 4 – Донецька

область, 5 – Одеська, 6 – Харківська, 7 – Львівська, 8 – Закарпатська області
[побудовано автором за даними [177, с.457;178, с. 460].

Відбулися зміни місткості підприємств готельного господарства по роках і всередині груп, зокрема АР Крим мала 12710 місць 2005 р. і збільшила їх 2013 р. – у 3,2 раза. Найбільший приріст кількості місць спостерігався на Дніпропетровщині: 2005р. (11658), та 2010 р. кількість збільшилася 1,2 раза, але протягом 2011 – 2013 рр. спостерігалось їх зменшення 1,42 та 1,41 раза відповідно. У 2014 р. відбулося збільшення місткості місць на 27,8% в готелях України порівняно з базисним.

За кількістю приїжджих по областях України, виокремилася група лідерів (7 областей). Серед них Одеська, Дніпропетровська, АР Крим, Львівська, Донецька і Харківська області (рис. 2.11).

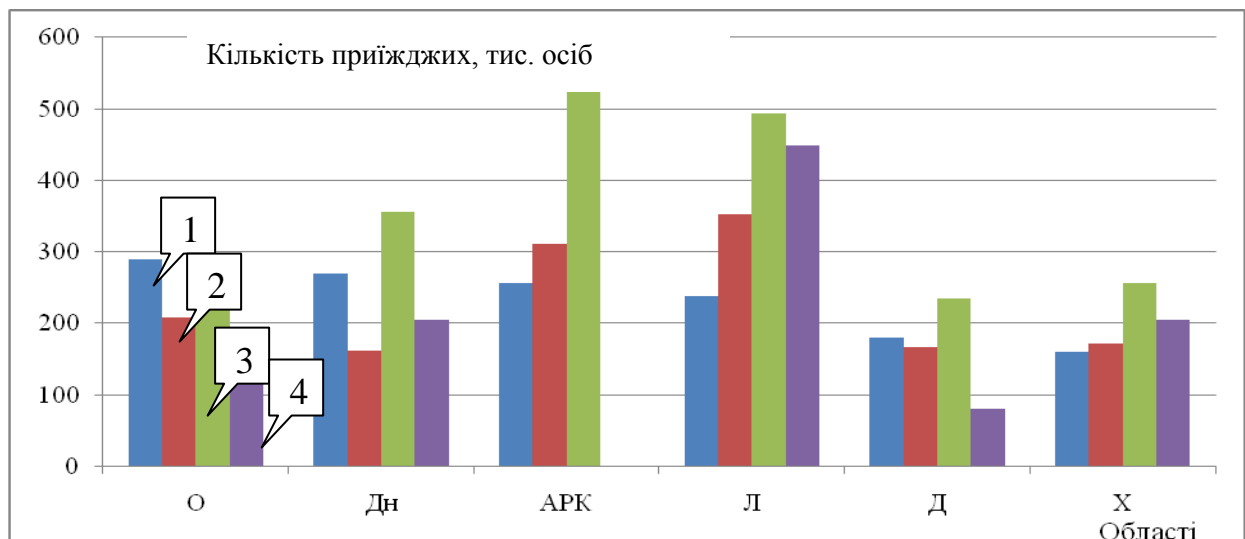


Рис. 2.11. Динаміка чисельності приїжджих по регіонах України у 2005–2014 рр. (О – Одеська, Дн – Дніпропетровська, АРК – Автономна Республіка Крим, Л – Львівська, Д – Донецька, Х – Харківська області; 1– 2005 р., 2 – 2010 р., 3 – 2013 р., 4 – 2014 р. побудовано автором за даними [178,с .460]

У 2005 р. кількість приїжджих була максимальною в Одеській області – 289,8 тис осіб. Порівняно з Одеською у Дніпропетровській, АР Крим, Львівській, Донецькій і Харківській областях спостерігалось зменшення приїжджих відповідно на 16,7; 11,5; 18,1 ; 37,7 ; та 44,7 %.

Найбільша кількість приїжджих 2010 р. була у Львівській області – 353,2 тис. осіб, що на 12,1 % більше ніж у АР Крим, на 41,3 % більше ніж в Одеській області, на 51,5 % більше ніж у Харківській області, на 52,9 % більше ніж у Донецькій і 54,2 % більше ніж у Дніпропетровській області.

2013 р. спостерігалася тенденція до збільшення чисельності приїжджих по областях, зокрема лідером стала АР Крим, кількість приїжджих у якій становила 545,6 тис. осіб, дещо менше у Львівській, Дніпропетровській, Одеській, Харківській і Донецькій областях.

Для 2014 р. спостерігалосся збільшення кількості приїжджих у Львівській, Дніпропетровській, Харківській, Одеській областях.

Одним із важливих показників, що характеризує стан готельного господарства в Україні, є коефіцієнт використання місткості підприємств (співвідношення загального часу перебування у готелі (людино-днів) і одноразової місткості (місць), помножене на 365 (рис. 2.12).

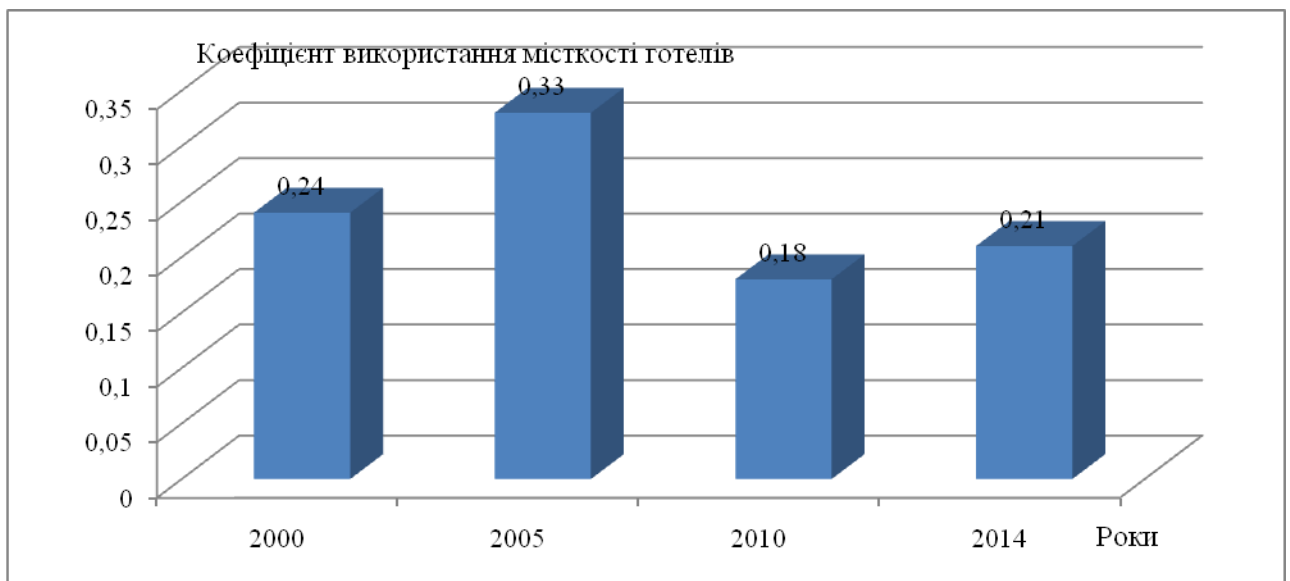


Рис. 2.12. Зміни коефіцієнта використання місткості в готелях України за 2005–2014 рр.: Україна, [побудовано автором за [177, с. 491; 178, с. 460]

Для України загалом характерне зниження коефіцієнта використання місткості в готелях упродовж 2010 – 2014 рр. порівняно з 2005 роком на 45,5; 36,4 %. Така сама тенденція спостерігалася і в областях, окрім Дніпропетровської і Львівської, де протягом 2012–2013 рр. коефіцієнт

використання місткості виріс відповідно на 4,2; 12,5 та 33,3; 27,8 %. Певною мірою на показник використання місткості впливав загальний час перебування у готелі споживачів.

У ході аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємств готельного господарства України у першу чергу варто звернути увагу на те, що в умовах ринкових відносин підприємства готельного господарства стають власниками певного відособленого майна. Тому важливого значення набуває саме оцінка майна підприємства. Відомо, що майном підприємства є основні засоби та інші необоротні активи, оборотні засоби, фінансові активи (рис. 2.13, 2.14, 2.15).

Аналіз балансу засобів тимчасового розміщення й організації харчування за 2014 р. (рис. 2.13) показав, що необоротні активи (НА) на кінець року становили 19233,0 млн грн, оборотні активи (ОА) – 8314,8 млн грн, необоротні активи та групи вибуття (НАГВ) – 35,0 млн грн.

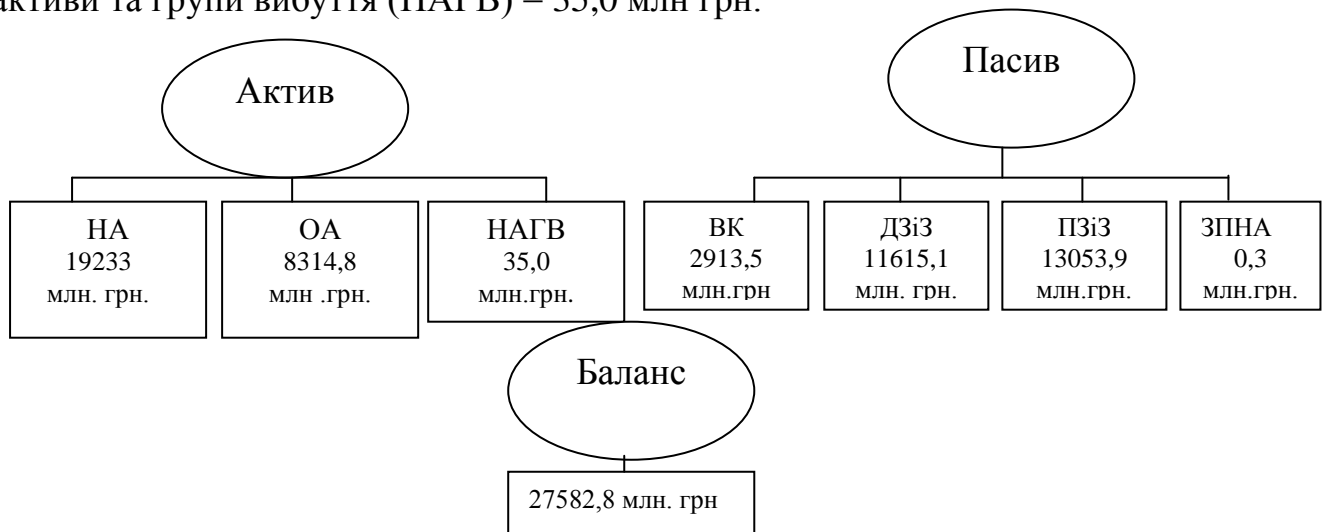


Рис. 2.13. Баланс діяльності засобів тимчасового розміщення й організації харчування за 2014 р. на кінець року [побудовано автором за [178, с. 298–299]

Власний капітал 2014 р. зменшився на 78,9 % порівняно з 2013 р., довгострокові зобов'язання і забезпечення зросли у 2014 р. на 18,5 %, зменшилися також поточні зобов'язання і забезпечення на 12,7 % порівняно з 2013 р. Баланс на кінець 2014 р. знизився на 25,5 % порівняно з 2013 р. [178, с. 299].

Проаналізувавши структуру балансу засобів тимчасового розміщення України на кінець 2014 р. (рис. 2.14 (Актив), спостерігаємо зменшення

порівняно з 2005 р. необоротних активів на 7,6 %, зростання оборотних активів на 28,5 % і зниження необоротних активів і групи вибуття на 91% відповідно.

Разом із тим протягом 2000 – 2014 рр. відбувається зміни і у пасивній частині балансу (рис.2.15 (Пасив)).

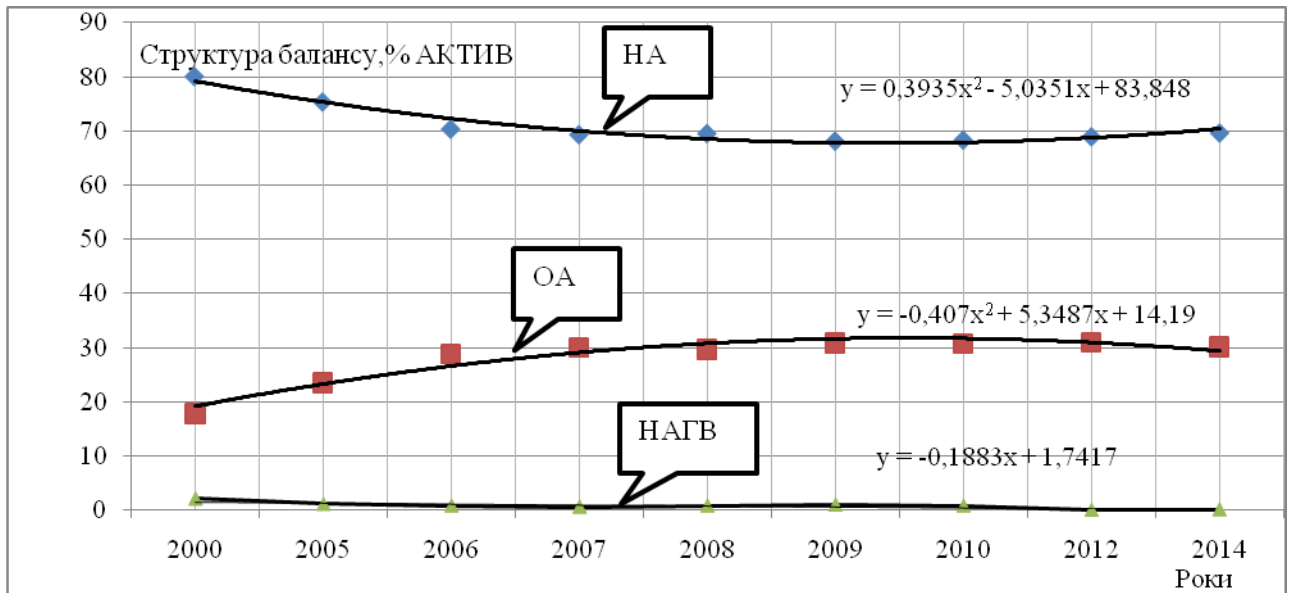


Рис. 2.14. Структура балансу засобів тимчасового розміщення й організації харчування України за 2000 – 2014 рр.(актив): 1 – необоротні активи; 2 – оборотні активи; 3 – необоротні активи та групи вибуття [побудовано автором за даними [178, с. 302]

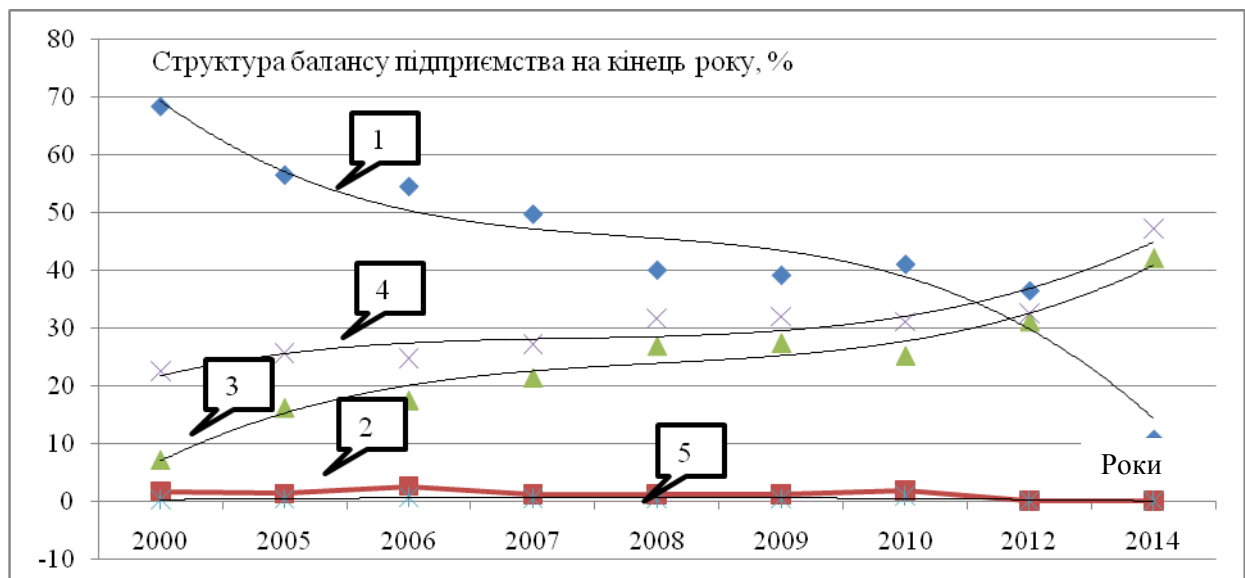


Рис.2.15. Структура балансу засобів тимчасового розміщення й організації харчування за 2005–2014 рр. (пасив): 1 – власний капітал, 2 –

поточні зобов'язання, 3 – довгострокові зобов'язання, 4 – забезпечення наступних витрат і платежів, 5 – доходи майбутніх періодів [побудовано автором за даними [178, с. 302]

У пасивній частині балансу за 2014 р. спостерігалася тенденція до зниження власного капіталу на 81,2 % порівняно з 2005 р.; зберігалася тенденція до збільшення показника довгострокових зобов'язань 2,5 раза проти 2005 р. і поточних зобов'язань 84,8 %.

Фінансовий результат від господарської діяльності до оподаткування засобів тимчасового розміщення й організації харчування (сальдо) по роках показав тенденцію упродовж 2000 – 2014 рр. до збиткової діяльності (рис. 2.16).

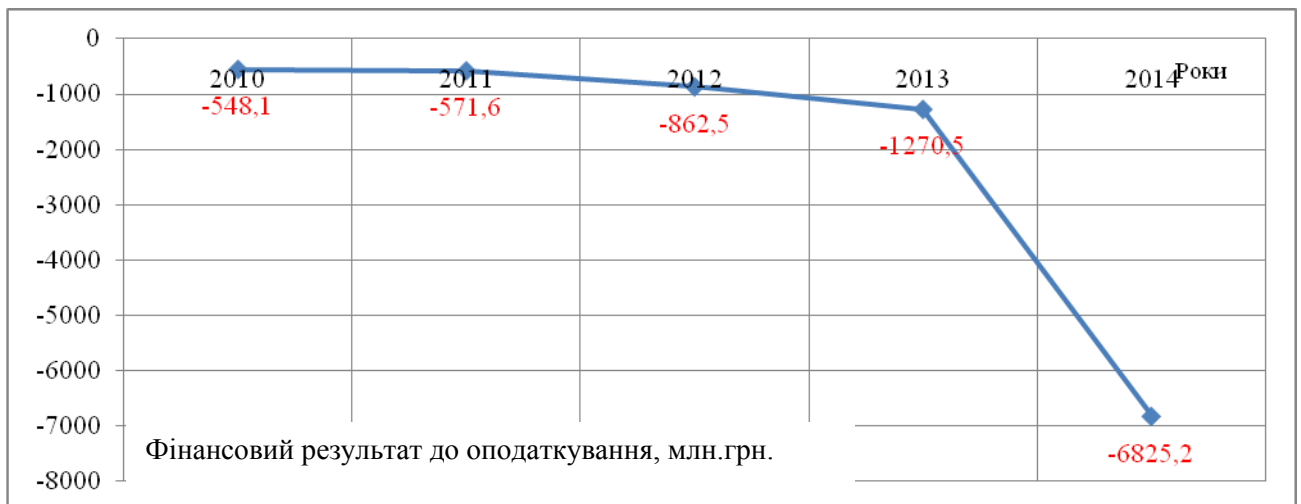


Рис. 2.16. Динаміка фінансового результату діяльності засобів тимчасового розміщення й організації харчування за 2010–2014 рр.

[побудовано автором за даними [178, с. 304]

Упродовж 2010 – 2014 рр. діяльність засобів тимчасового розміщення й організації харчування була збитковою, що було пов'язано зі світовою кризою, падінням рівня економіки в країні [178, с. 304].

Дослідження індексу цін готельних підприємств і ресторанів на будівельно-монтажні роботи, що характеризує динаміку цін на будівництво, показало: 2008 р. проти 2005 р. він зростав, а 2008 – 2010 і 2011 рр. цей показник знижувався (рис. 2.17) [177]. Наведені дані свідчать про зменшення

упродовж 2008 – 2011 рр. фактичних витрат на будівельно-монтажні роботи [177, с. 71]. Станом на 1 січня 2012 р. кількість суб'єктів ЕДРПОУ для готелів і ресторанів становила 23372, серед них зі статусом юридичної особи 22152, без статусу юридичної особи – 1220 [177, с.65]. В Україні 2011 р. прямі іноземні інвестиції (акціонерний капітал) для готельного господарства та ресторанів становили 463,7 млн. грн. дол., що у загальному обсязі інвестицій займало 0,9 %. Готельні підприємства і ресторани надавали населенню послуги, обсяг їх реалізації з урахуванням ПДВ зростав відповідно 2009 р. у 2,1 раза, 2010 – у 2,6 раза, у 2011 – у 3,1 раза [177, с. 157]. Упродовж 2012–2014 рр. індекс цін був на рівні 2011 року.

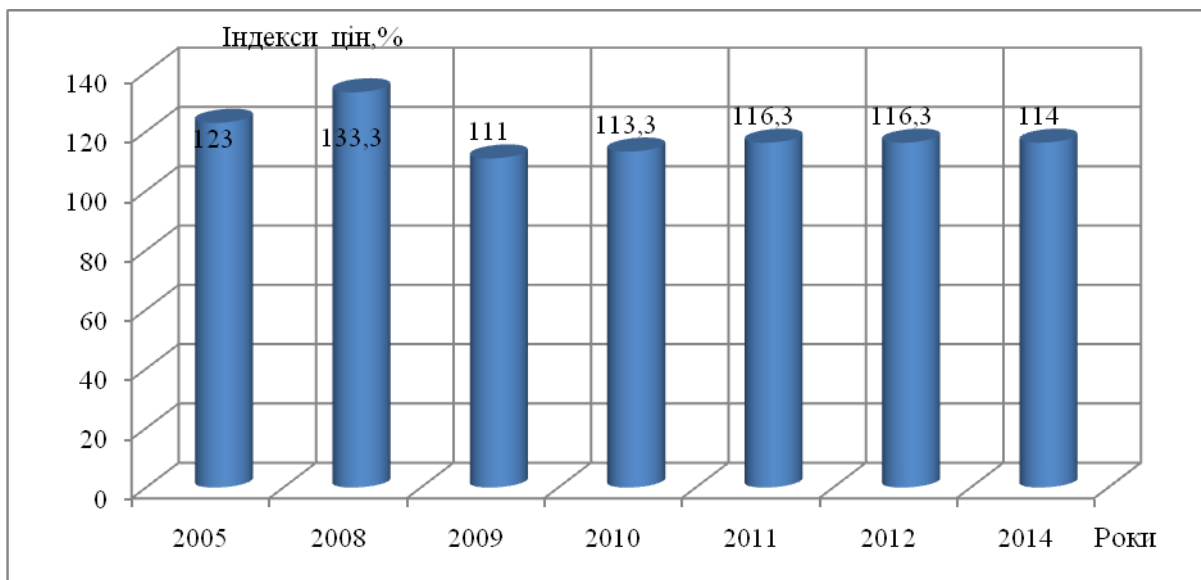


Рис. 2.17. Зміна індекса цін засобів тимчасового проживання на будівельно-монтажні роботи за 2005 – 2014 рр., % [побудовано автором за даними [177, с. 71;178, с.59]

Останнім етапом аналізу є оцінка рівня зайнятості населення у готельних підприємствах і ресторанах України. Варто зазначити, що на кінець 2011 р. попит підприємств у працівниках для заміщення вільних робочих місць становив 1,1 тис. осіб, у тому числі на місця робітників – 0,8 тис. осіб, посади службовців – 0,1 тис. осіб, а на місця, які не потребують професійної підготовки – 0,2 тис. осіб. Потреба у працівниках для заміщення вільних робочих місць 2014 р. становила 1,3 тис. осіб [177, с. 183; 178, с. 277]. Разом із тим 2011 р. на підприємствах готельного господарства та в ресторанах

вивільнено 0,7 тис. осіб, у тому числі осіб, які обіймали посади робітників – 0,2 тис. осіб, посади службовців – 0,4 тис., осіб, а на місця, які не потребували професійної підготовки, – 0,1 тис. осіб. Із загальної кількості вивільнених жінки становили 0,5 тис. осіб [177, с. 182]. 2012 р. кількість вивільнених працівників становила 0,4 тис. осіб, із них жінок – 67 % [180, с. 351].

Усього за 2011 р. у готелях та ресторанах були працевлаштовані 19,4 тис. осіб, у тому числі на місця робітників – 13,3 тис. осіб, на посади службовців – 3,2 тис. осіб, а на місця, які не потребують професійної підготовки, – 2,9 тис. осіб. Із загальної кількості працевлаштованих громадян 15,3 тис. осіб – жінки. 2012 р. працевлаштовано в готелях і ресторанах 21,6 тис. осіб, із них 79,3 % були жінки [177, с. 356]. 2013 р. працевлаштовано 18,5 тис. чол., а 2014 р. – 16,0 тис. чол. [178, с. 350]. Це позитивно вплинуло на розвиток галузі.

Кількість найманих працівників у засобах тимчасового розміщення й організації харчування становило 2013 р. – 134,7 тис. чол., а 2014 р. – 107,9 тис. чол. [178, с. 344].

Негативні зміни у готельному бізнесі спричинені зменшенням чисельності населення, зниженням купівельної спроможності громадян, збільшенням тарифів на енергоносії, переходом на ринкову економіку, формуванням конкурентного середовища у галузі, зростанням інфляційних процесів, відсутністю ефективної системи управління підприємствами, низькою кваліфікацією персоналу, застарілою матеріально-технічною базою, недостатньою мотивацією для найманих працівників.

Незважаючи на зміни, що відбувалися в окремих галузях економіки, зокрема у засобах тимчасового проживання з організацією харчування, спостерігалася тенденція до зростання середньомісячної номінальної заробітної плати працівників: упродовж 2010 базисного року вона становила 1455 грн., 2013 р. – зросла на 54,6 %, а 2014 р. зросла – 55,4 % [178, с.366].

Підбиваючи попередні підсумки зазначимо, що на відміну від країн світу, індустрія гостинності в Україні характеризується відсутністю висококонкурентних позицій. Це пов'язано з існуванням низки проблем:

недосконалістю нормативно-правового забезпечення діяльності підприємств готельного господарства України і відсутністю чіткого законодавчого визначення готельного господарства у туристичній галузі; неврегульованістю права власності на землю, особливо для іноземних інвесторів; невідповідністю інфраструктури готельних підприємств міжнародним нормам і вимогам споживачів послуг; а також із тим, що не вирішені питання зміни форми власності; недостатнім рівнем якості обслуговування у висококатегорійних готелях.

Відомо, що усунути існуючі недоліки можливо лише врахувавши специфіку галузі готельного господарства. Отже, на відміну від існуючих галузей економіки, досягти мети й отримати конкурентні переваги у сфері гостинності можливо за умови виконання запропонованого нами комплексу завдань (рис. 2.18).

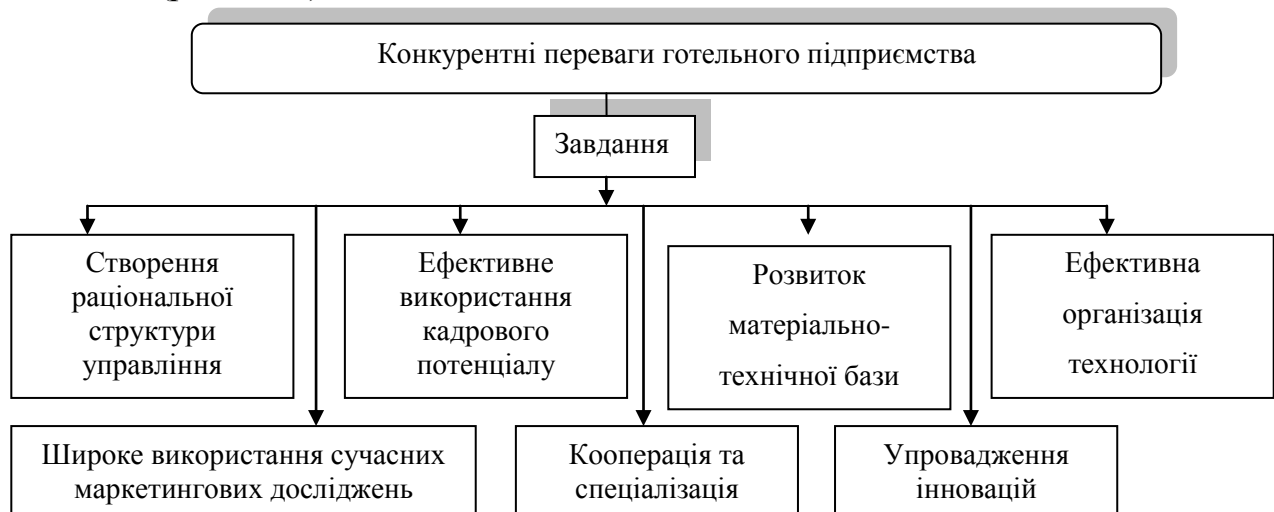


Рис. 2.18. Комплекс завдань, які необхідно виконати підприємствам готельного господарства України, щоб забезпечити їх конкурентні переваги [узагальнено автором за результатами дослідження]

Отже у ході моніторингу загального стану розвитку підприємств готельного господарства України ми виокремили як позитивні, так і негативні його аспекти, виявили резерви для підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності галузі. Крім того, можна зробити висновок про існування певної специфіки у розвитку цих підприємств, яка значною мірою пов'язана з розвитком окремих регіонів. У цьому контексті спеціалісти

виокремлюють десять найкращих областей, до яких належить і Полтавська область. Наступним кроком нашого дослідження буде оцінка стану розвитку підприємств готельного господарства Полтавської області.

2.2. Оцінка стану розвитку підприємств готельного господарства Полтавського регіону

Провівши аналіз та оцінку стану розвитку готельного господарства України загалом, перейдемо до дослідження особливостей розвитку підприємств готельного господарства на прикладі окремої області – Полтавської. В аналітичних дослідженнях застосовуються різні способи формування та обґрунтування статистичних вибіркового масивів. Використання кожного з них залежать від мети, завдань аналізу та специфіки об'єкта. Аналіз та оцінку стану розвитку підприємств готельного господарства Полтавської області здійснювали відповідно до сформованих і запропонованих нами етапів процесу дослідження (рис. 2.19), ґрунтуючись на тому, що важливим є належність галузі до певного економічного регіону України, який визначає характер туристичної сфери діяльності, а отже, і специфіку формування готельного господарства, зокрема типів і видів готелів та інших засобів розміщення. Полтавська область, як об'єкт наших досліджень, розміщена у степовій зоні України і входить до складу Північно-Східного регіону, який, окрім неї, охоплює ще Харківську та Сумську області.

Територія Полтавської області – 28,8 тис. км², населення на 1 січня 2015 р. – 1 449,0 тис. чоловік [179, с.15].

Полтавська область характеризується достатніми природними запасами нафти, залізної руди, крейди, гіпсу, вапняку. Розвиненим є сільське господарство, яке спеціалізується на рослинництві та тваринництві.

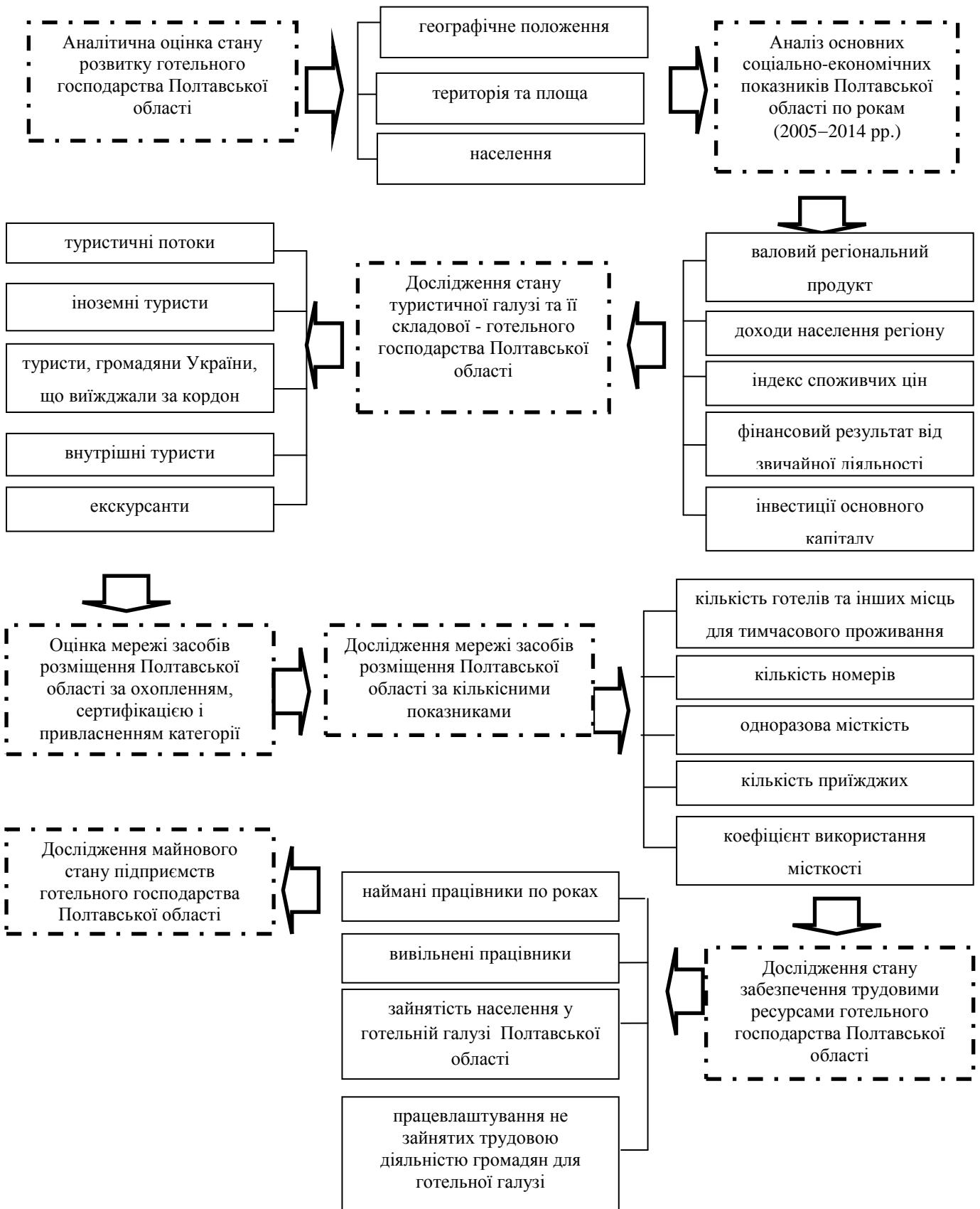


Рис. 2.19. Етапи процесу дослідження та оцінки стану розвитку готельного господарства Полтавської області [розроблено автором]

Аналізуючи основні соціально-економічні показники Полтавської

області за 2013 р., варто відзначити, що валовий регіональний продукт у фактичних цінах становив 58464 млн. грн., що у перерахунку на одну особу становить 39962 грн; доходи населення зросли у 2014 р. становили 50191 млн. грн., а індекс споживчих цін збільшився на 24,9 % порівняно з 2013 р.

Загалом, фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (сальдо) у 2013 р. (6332,7 млн. грн.), а у 2014 р. – від’ємне (-3200, 7грн). Інвестиції до основного капіталу 2014 р. знизилися на 7,42 % проти 2013 р. [179, с. 19].

Наведені дані свідчать, що в економіці області відбуваються певні позитивні зрушення, що не може не позначатися на стані розвитку готельного господарства. Реалізацію державної політики в галузі туризму на території Полтавської області здійснює відділ із питань туризму і курортів облдержадміністрації. Відповідно до вимог законів України „Про туризм”, „Про курорти” та з урахуванням реалізації положень Стратегії розвитку туризму і курортів, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2008 р. № 1088-р., у Полтавській області була розроблена “ Обласна Програма розвитку туризму і курортів на 2011–2015 роки”. Її мета – удосконалити державну політику у сфері туризму і діяльності курортів, оптимізувати використання туристичних ресурсів, сформувати обласний туристичний продукт, конкурентоспроможний на внутрішньому та міжнародному туристичних ринках, забезпечити зростання надходжень до бюджетів усіх рівнів, сприяти соціально-економічному розвитку області та зростанню якості життя населення [125]. За останні роки відчутною є підтримка галузі з боку обласної ради. Якщо 2008 р. на фінансування галузі було виділено 500 тис. грн, то обласна рада виділила з них 300 тис., а на реалізацію проекту “Створення туристично-рекреаційного кластера “Тоголівські місця Полтавщини” – 800 тис. грн., 300 тис. з яких надійшло за рахунок обласної ради.

Слід зазначити, що в області передбачено реалізацію таких основних напрямів “ Обласної Програми розвитку туризму і курортів на 2011 – 2015

pp.”: реалізація політики держави у сфері туризму та діяльності курортів на Полтавщині, оптимізація системи управління сферою туризму та діяльності курортів, забезпечення оптимального середовища сталого розвитку сфери туризму та діяльності курортів області, розвитку приватної ініціативи і підприємництва, впровадження інноваційного підходу до управління конкурентоспроможністю обласного та районних туристичних продуктів, забезпечення просвітницької діяльності та наукового супроводу сталого розвитку сфери туризму та діяльності курортів, забезпечення ефективного просування обласного туристичного продукту на міжнародному та внутрішньому туристичному ринках, розвиток і утримання комунальної установи Полтавської обласної ради „Рекреаційний центр Криворудський” [125].

Разом із тим передбачено, що реалізація напрямів програми дозволить забезпечити зростання потоку внутрішніх туристів на 10 % щорічно, зростання потоку в'їзних туристів на 10 % щорічно; збільшення обсягів наданих туристичних послуг 7 % щорічно, збільшення частки сфери туризму і діяльності курортів у валовому внутрішньому продукті до 5 % загального обсягу, збільшення на 5 % щорічно кількості готелів та інших засобів тимчасового розміщення, збільшення на 5 % щорічно кількості робочих місць у туристично-рекреаційній і туристичній сферах, створення умов для впровадження ефективної маркетингової та інформаційної політики з підтримки обласного туристичного продукту на внутрішньому та міжнародному туристичних ринках; приведення технічної та функціональної якості обласних об'єктів туристичного відвідування та об'єктів туристичної інфраструктури до сучасних вимог, директив ЄС і рекомендацій ЮНВТО [125].

Нині Полтавський регіон має багаті туристичні можливості (цілющі мінеральні води, екологічно чисті зони, давні традиції народного промислу та інше), які використовуються не повною мірою (рис. 2.20).

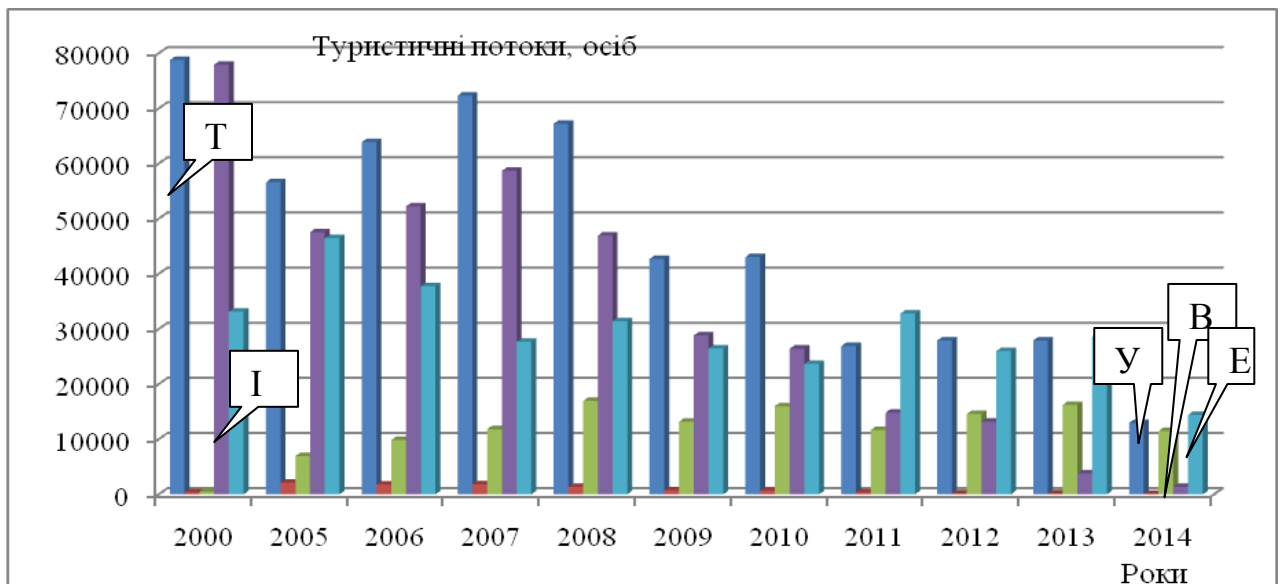


Рис. 2.20. Динаміка туристичних потоків Полтавської області у 2000–2014 рр. (Т – туристичні потоки, І – іноземні туристи, У – туристи, громадяни України, які від'їжджали за кордон, В – внутрішні туристи, Е – кількість екскурсантів) [побудовано автором за даними [179, с. 329]

За період з 2005 по 2008 рр. в Полтавській області спостерігалось збільшення туристичних потоків, а протягом 2010, 2011, 2012, 2013 і 2014 рр. – зменшення туристичних потоків (відповідно 24,0; 62,5; 51,7; 64,4; 87,1%) порівняно з базовим 2005 р. Зменшилась і кількість іноземних туристів упродовж 2005–2014 рр. з 2104 осіб 2005 р. до 87 осіб 2014 р., що на 95,9 % менше.

Дані статистичної звітності у Полтавській області свідчать, що обсяг реалізованих послуг у 2014 р. засобами тимчасового розміщення й організації харчування становив 189 920, 6 тис. грн., а діяльність готелів і ресторанів – 37394,0 тис. грн. [179, с. 175].

За даними [182], до мережі засобів розміщення по Полтавській області включено 70 об'єктів, а із них лише 30 сертифіковані й мають категорію. Проте у рамках двосторонньої угоди про співпрацю органів місцевого самоврядування між містами Полтава і Харків під час підготовки до фінальної частини чемпіонату з футболу 2012 р., проводилася відповідна робота до приведення номерного фонду готелів до вимог УЄФА. Були, зокрема, реконструйовані готелі “Алмаз”, “Галерея”, “Г.О.П.Д.”, “Україна”, “Палаццо”, завершено

будівництво готелів “Гоголь”, “Полтавський гостинний двір”, “Алея Гранд“. Нині (станом на 01.01.2013 р.) в області мають сертифікати 25 готелів та інші засоби розміщення (рис. 2.21, 2.22) [181].

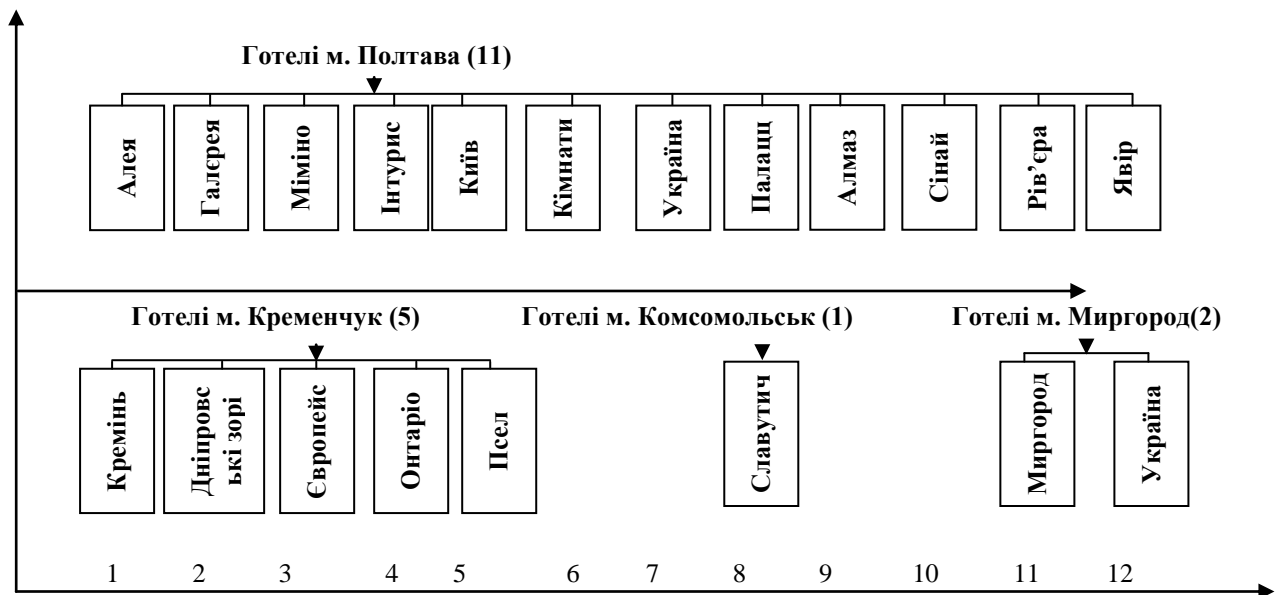


Рис. 2.21. Готелі, що функціонують у містах Полтавської області (Полтава, Кременчук, Комсомольськ, Миргород) і мають сертифікати відповідності ОС ДП “Полтавастандартметрологія” станом на 01.01.2013 р. [побудовано автором за [66,125]

В області наразі функціонують чотири чотиризіркові готелі: “Палаццо”, “Галерея” (м. Полтава), “Каспій” (Хорольський район), “Онтаріо” (м. Кременчук). 2013 р. кількість колективних засобів розміщення Полтавської області становила 133 з кількістю місць – 195083, серед яких 94 готелі та аналогічні засоби розміщення розраховані на 130543 місць. Готелів – 50, мотелів – 7 і кемпінгів – 1 [177, с.352].

Аналізуючи чисельність готелів і засобів розміщення за роками, слід відмітити, що з 2005 по 2006 рр. кількість готелів в області була сталою – 45 одиниць, упродовж 2007 – 2008 рр. їх кількість зменшилася на 4,5 % проти 2005 р., 2009 р. зросла на 2,2 %, 2010 залишилася на рівні 2005 р. (рис. 2.23).

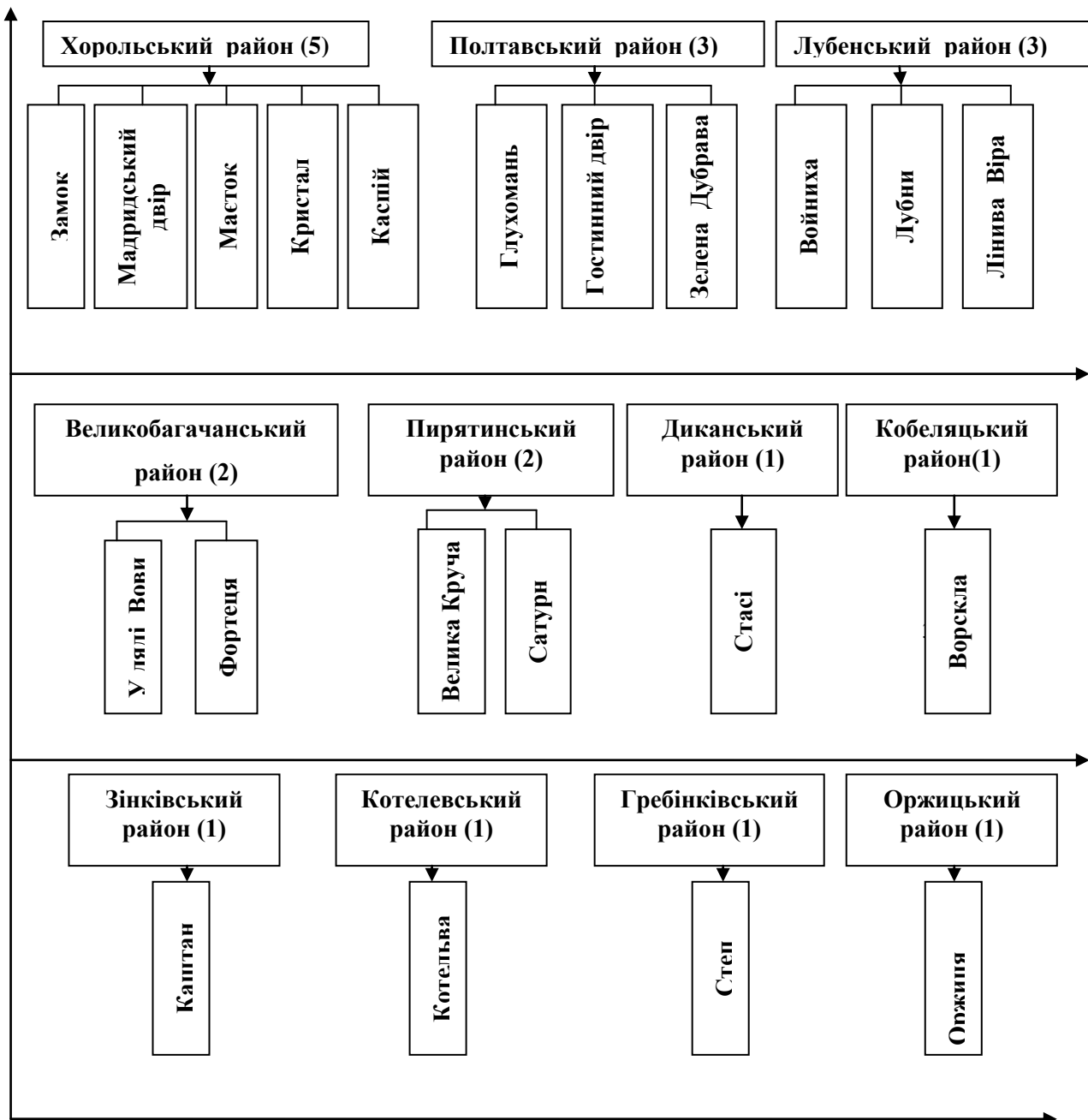


Рис. 2.22. Готелі, що мають сертифікати відповідності в районах Полтавської області станом на 01.01.2014р. [побудовано автором за [66,125]

Кількість номерів із 2005 по 2010 рр. збільшилася відповідно на 2,9 % (2006 р.), 2,3 % (2007 р.), 9,3 % (2008 р.), на 14,9 % (2009 р.), 11,6 % 2010 р., та на 51,2 % . Зросла й одноразова місткість у готелях порівняно з 2005 р. на 4,5 % (2006 р.), на 2,4 % (2007 р.), на 11,9 % (2008 р.), на 10,2 % (2009 р.) і на 8,1 % (2010 р.).



Рис. 2.23. Динаміка кількісних показників готелів та аналогічних засобів розміщення у Полтавській області (1 – кількість готелів та інших місць для тимчасового проживання; 2 – кількість номерів; 3 – місткість, місць; 4 – кількість приїжджих за рік, тис. осіб; 5 – коефіцієнт використання місткості) за 2005–2014 рр. [побудовано автором за даними [179, с. 324]]

У Полтавській області за 2005 р. було обслуговано приїжджих 83,7 тис. осіб, протягом 2006 – 2008 рр. їх кількість зростає на 4,9 % (2006 р.), на 8,2 % (2007 р.), 2008 р. на 11,2 %. Протягом 2010 – 2011 рр. спостерігалось зниження їх кількості відповідно на 48,0 та 9,2 %. 2013 та 2014 рр. відбулося підвищення приїжджих на 22,2 і 7,6% відповідно.

Для коефіцієнта використання місткості готелів у Полтавській області негативною тенденцією було його зниження від базового (2005 р.) рівня – 0,31 на 19,4 % 2006 р., на 9,7 % 2007 р., на 16,1 % 2008 р., на 45,2 % 2009 р., на 48,4 % у 2010 р. 2013– 2014 рр. спостерігалось зменшення коефіцієнта використання місткості відповідно до 2005 р. на 4,2 % і 20,8 %.

Аналіз даних кількості колективних засобів розміщення (усього) протягом 2011 – 2014 рр. (базовий 2011 р.) [179, с. 324] свідчить про їх збільшення 2012 р. на 5,56 й 22,22 % 2013 р. й 34,9% 2014 р. Так само для готелів зростає їх кількість 2012 р. на 9,30 %, а 2014 р. – на 33,72 %. Кількість спеціалізованих засобів розміщення за цей період зменшилася відповідно на 2,50 %.

Для показника кількості місць у колективних засобах розміщення тенденція до зростання збереглася 2012 р. збільшилось на 15,0 % , 2013 р. на 20,5 %, а у 2014 р. – 12,8% порівняно з 2011 р. У спеціалізованих засобах розміщення знизилася кількість місць 2012 р. на 3,42 %, а 2013 р. – на 5,27 %.

Кількість розміщених у колективних засобах розміщення (усього, готелях та аналогічних засобах, спеціалізованих засобах) протягом 2014 р. становила 195865 осіб, з них іноземці – 5317 [179, с. 325].

Починаючи з 2013 р. кількість найманих працівників у готелях і ресторанах зменшувалася. Станом на 2012 р. – 2,0 тис. осіб, а 2013 – на 5% менше, а у 2014 р. – знизилася на 10 % [179, с. 236].

Середньооблікова чисельність працівників починаючи з 2011 р. мала тенденцію до зниження. 2012 – 2014 р. відповідно до 2010 р. на 5,5; 10,3 ; 31,4 і 38,1 % [179, с. 242].

Потреба роботодавців у працівниках для заміщення вільних робочих місць становила 50 осіб 2013 р. і 2014 р. – 17 осіб.

На підприємствах тимчасового розміщення й організації харчування 2013 – 2014 рр. було працевлаштовано 343 та 461 особи.

Слід відзначити, що у представлених даних не врахована кількість найманих працівників статистично малих підприємств і у фізичних осіб – підприємців (рис. 2.25).

Оцінка цих показників свідчить, що у Полтавській області на період із 2005 – 2007 р. спостерігалось зниження рівня прийому відповідно на 5,3 та 6,1 %. 2008 р. відбувалося підвищення рівня прийому найманих працівників порівняно з 2005 роком на 4 %, 2006 – на 9,5 % і 2007 – на 10,1 %. Упродовж 2010–2014 р. ця тенденція зберігалася, що свідчить про підвищення вимог до кадрового потенціалу та до якості послуг, а також існування потреби у забезпеченні підприємств готельного і ресторанного господарства кваліфікованими кадрами.



Рис. 2.25. Рівень прийому і вибуття найманих працівників у готелях і ресторанах Полтавської області за 2005–2014 рр. : П – прийнято, В – вибуло (відсоток до середньооблікової кількості штатних працівників) [побудовано автором за даними [179, с.251–252]

Аналогічна ситуація характерна і для показників вибуття найманих працівників. За період із 2006 по 2014 рр. проти 2005 відбувалося їх зниження у 1,21 раза, а 2008 і 2009 рр. підвищення рівня вибуття на 1,6 та 2,3 % проти 2005 р. Упродовж 2010 – 2014 рр. спостерігалось збільшення кількості вибулих працівників, що вкотре підтверджує тезу про збільшення вимог до кваліфікації працівників і якості надання послуг.

Це стосується вікової і статевої структури персоналу, для готелів і ресторанів Полтавської області на початку 2014 р. кількість найманих працівників у віці 15-34 роки становила 924 особи, або 54,2 % облікової кількості штатних працівників. Питома вага жінок зазначеної категорії працівників у обліковій кількості працюючих жінок становила 46,5 % [183, с. 266]. Разом з тим кількість працюючих пенсіонерів у галузі готельного і ресторанного господарства на початок 2014 р. становила 196 осіб, або 11,5 % до облікової кількості працівників [179, с. 265]. За видами пенсій: 4,0 % – за вислугу років, 59,6 % – за віком, 36,4 % – по інвалідності, з яких 19,2 % – інваліди третьої групи до облікової кількості працюючих пенсіонерів.

Розподіл найманих працівників за рівнем освіти для готелів і ресторанів на початок 2014 р. відповідав такому співвідношенню: на 1706 штатних працівників 542 особи мали неповну та базову вищу освіту, або 31,8 % до облікової кількості штатних працівників, і 431 особа з повною вищою освітою, або 25,3 % до облікової кількості штатних працівників [179, с. 264]. Крім того, за даними Держкомстату Полтавської області на початку 2013 р., не було інформації про професійний розвиток персоналу підприємств готельного господарства [179, с. 267].

Наведені дані свідчать про недостатній рівень кваліфікації персоналу підприємств готельного господарства Полтавської області, що у майбутньому буде стримуючим чинником для його подальшого розвитку.

Станом на 2005 р. працевлаштовано не зайнятих трудовою діяльністю громадян для досліджуваної галузі 655 осіб, серед яких 84,7 % – жінки до загальної кількості, 2010 р. – 609 (85 %), 2012 р. – 705 осіб (78 %), 2014 р. – на рівні 2012 р.

Отже, до 2010 р. зменшилася кількість зайнятих трудовою діяльністю в готелях і ресторанах на 46 осіб. 2012 р. проти 2005 р. було зростання кількості зайнятих громадян до 40 осіб, 2014 р. – на рівні 2012 р. [179, с.257].

Кількість зайнятого населення в готелях і ресторанах на період 2005 – 2013 рр. зросла, зокрема 2005 р. становила – 121,3 тис. осіб, а 2011– 2014 рр. зросла на 22,0; 23,8; та 24,0 %. Збільшення чисельності зайнятого населення у галузі свідчить про те, що готельне господарство області забезпечує населення робочими місцями та сприяє зниженню рівня безробіття, виконуючи важливе соціально-економічне завдання [179, с. 250]. Проте характерним для галузі було зменшення попиту на робочу силу порівняно з 2005 р. Якщо на цей період налічувалося 66 осіб, або 1,2 % до підсумку, то упродовж 2012 – 2014 рр. відбувалося зменшення попиту у 3 рази (тобто 20 осіб (1,1 %), а у 2014 році – 2,8 рази (23 особи (1,0 %) [179, с. 254].

Протягом 2005–2014 рр. відбулися зміни і в інфраструктурі готелів та інших засобів для тимчасового проживання по Полтавській області (рис.2.26) [177, с. 361; 179, с.52].

Якщо усього в Полтавській області збільшилася кількість структурних підрозділів 2010 р. на 37 % проти з 2005, то кількість автостоянок збільшилася на 27,3 %, ресторанів – на 60 %, кафе і барів – на 66,7 %, саун – на 57,1 %, пралень – на 42,9 %. Упродовж 2011– 2014 рр. відбулося незначне збільшення структурних підрозділів колективних засобів розміщення проти 2010 р.

Кількість закладів торгівлі 2010 р. залишилася на рівні 2005 р. 2011– 2014 рр. відбулося незначне збільшення закладів торгівлі у колективних засобах розміщення проти 2010 р. Відсутність розвитку підприємств торгівлі у готелях свідчить про низький рівень маркетингової стратегії готелів.

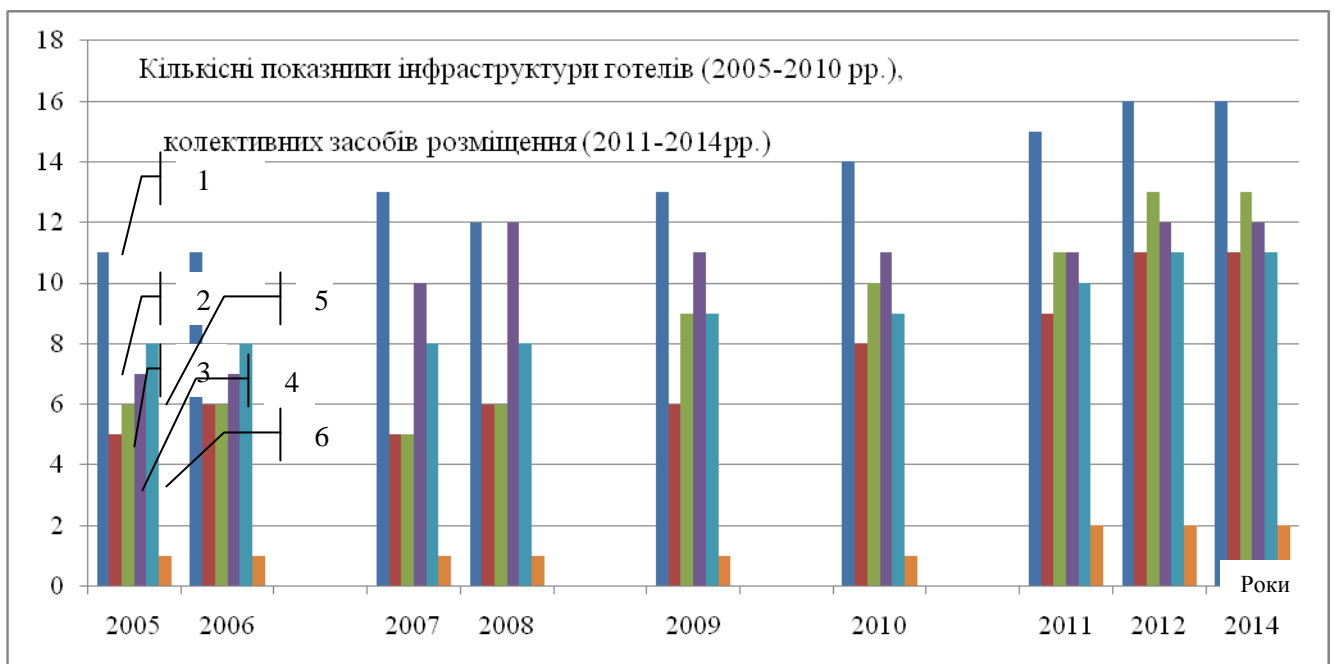


Рис. 2.26. Зміни складових інфраструктури готелів та інших місць для тимчасового проживання, колективних засобів розміщення Полтавської області протягом 2005–2014 рр.: 1 – автостоянки, 2 – ресторани, 3 – кафе і бари, 4 – сауни, 5 – пральні, 6 – заклади торгівлі [побудовано автором за даними [179, с. 52]

Важливим етапом оцінки стану розвитку готельного господарства Полтавської області є діагностика його фінансового стану (рис. 2.27).

Дослідження показників фінансового стану готелів і ресторанів Полтавської області показало, що на початку 2012 р. необоротні активи були на рівні 77,1 %, а на початку 2014 р. зменшилися на 8,7 %, зросли оборотні активи на кінець року на 8,7 %, витрати майбутніх періодів залишилися на рівні початку року. Це актив балансу. У пасиві балансу на кінець року знизився власний капітал на 5,8 %, зменшилися довгострокові зобов'язання на 1,1 %, а поточні зобов'язання збільшилися – на 8,4 %. На початку 2014 р. баланс зменшився на 7,0 %.

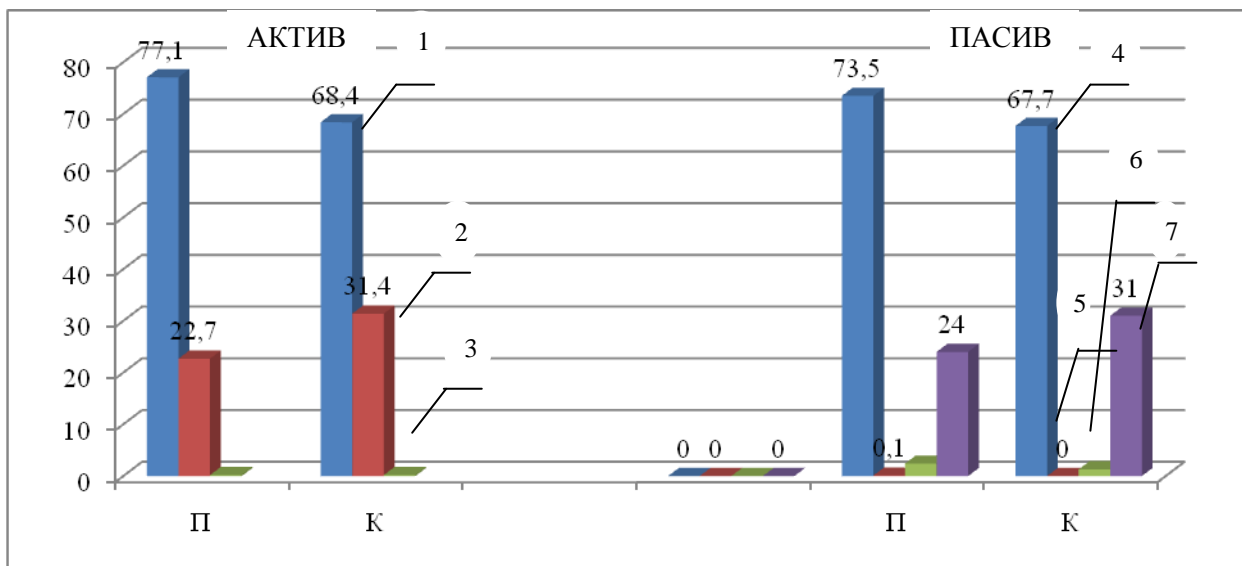


Рис. 2.27. Динаміка показників фінансового стану підприємств готельного господарства (готелів та ресторанів) Полтавської області станом на 01.01.2014 р. (1 – необоротні активи, 2 – оборотні активи, 3 – витрати майбутніх періодів, 4 – власний капітал, 5 – забезпечення наступних витрат, 6 – довгострокові зобов'язання, 7 – поточні зобов'язання) [побудовано автором за даними [179, с. 34]

Підсумовуючи аналіз показників фінансового стану підприємств готельно-ресторанного господарства Полтавської області, слід зазначити, що загалом вони є фінансово стійкими і у першу чергу за рахунок внутрішніх інвестицій. Проте на майбутнє необхідно вдосконалювати систему управління грошовими коштами, а також формування активів галузі, що, у свою чергу, дозволить модернізувати матеріально-технічний стан підприємств галузі. Однією з умов ефективного розвитку підприємств готельного господарства є

наявність відповідного організаційно-економічного механізму управління їх розвитком. Тому у наступному підрозділі дисертації нами буде досліджено діючий організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємства готельного господарства на прикладі підприємств Полтавської області.

2.3 Дослідження складових організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства Полтавської області

Кризові явища в економіці та суспільстві, сучасні умови ринкової економіки значно впливають на управління розвитком підприємств туристичної галузі та готельного господарства, як у світі, так і в Україні зокрема. Коли значна більшість західних країн підійшла до нової моделі у своєму розвитку – “постіндустріальної”, що характеризується змінами пріоритетів цілей, серед яких, окрім отримання максимального прибутку, переважають знання, технології, комунікації, соціальна згода і стабільність [184, с.1], коли, на перший погляд, відбувається пом’якшення конфліктів між окремими соціальними групами, конкурентна боротьба у сфері готельного бізнесу продовжується і стає більш жорсткою. І це характерно не тільки для світового господарства, але й для України. Тому актуальним залишається питання діагностики складових організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства, зокрема на прикладі підприємств Полтавської області, з метою визначення чинників, які сприяють або заважають їх подальшому розвитку, та розробки заходів щодо вдосконалення існуючого організаційно-економічного механізму управління ним. Процес дослідження складових організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства Полтавської

області ми побудували з урахуванням того, що сам механізм ми пропонуємо розглядати як складову (найбільш активну частину) загальної системи управління, що впливає на ті чинники, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта (підрозділ 1.2). Крім того, на нашу думку, особливо слід приділити увагу дослідженню впливу чинників як внутрішнього середовища підприємства, так і його зовнішнього оточення на ефективність удосконалення і реалізації організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства.

Ураховуючи складність такого дослідження, ми використовували системний підхід, а для розробки схеми системного дослідження визначили основні етапи рішення системної задачі (рис. 2.28). На першому етапі було сформульовано мету дослідження: розробка пропозицій із удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства. Згідно з поставленою метою визначено завдання, які були об'єднані у три групи: дослідження та оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на удосконалення та реалізацію організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства, дослідження і оцінка впливу чинників внутрішнього середовища та чинників функціонування підприємства на удосконалення та реалізацію організаційно-економічного механізму управління його розвитком.

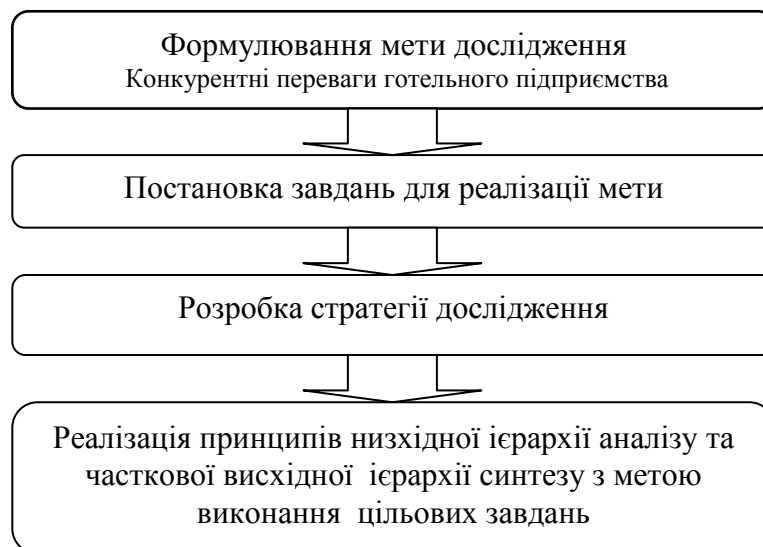


Рис. 2.28. Етапи рішення системного завдання щодо дослідження основних

елементів організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства Полтавської області [розроблено автором]

Під час розробки стратегії дослідження був реалізований декомпозиційно-агрегативний підхід, який дозволив розглядати підприємство готельного господарства як систему, а систему управління ним представити у формалізованому вигляді, виокремлюючи в ній підсистеми та елементи, що, у свою чергу, дало можливість виокремити й дослідити організаційно-економічний механізм управління його розвитком як складову загальної системи управління.

Формалізацію системи управління проводили через її графічне зображення, що також дозволило виокремити операції та їх проаналізувати. Грунтуючись на способі власнорозгортаючих алгоритмів, формалізацію проводили у два етапи.

На першому етапі було розроблено систему управління підприємством готельного господарства і розділено її на максимальну кількість підсистем і елементів та представлені всі необхідні зв'язки між ними. Це було необхідно для більш точного опису реальної системи та виокремлення підсистеми управління розвитком. Другий етап полягав у моделюванні системи управління підприємством готельного господарства менш деталізовано, що пояснюється необхідністю представити більш детально досліджувану підсистему, зокрема підсистему управління розвитком, і виокремити організаційно-економічний механізм управління його розвитком (відповідно до запропонованої у підрозділі 1.2 структури) як її складову (рис. 2.29).

Це дозволило визначити основні підсистеми та показники організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства Полтавської області, які й були предметом подальшого дослідження. Першим кроком дослідження діючого організаційно-

економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства Полтавської області було визначення та оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на процес удосконалення та реалізації цього механізму.

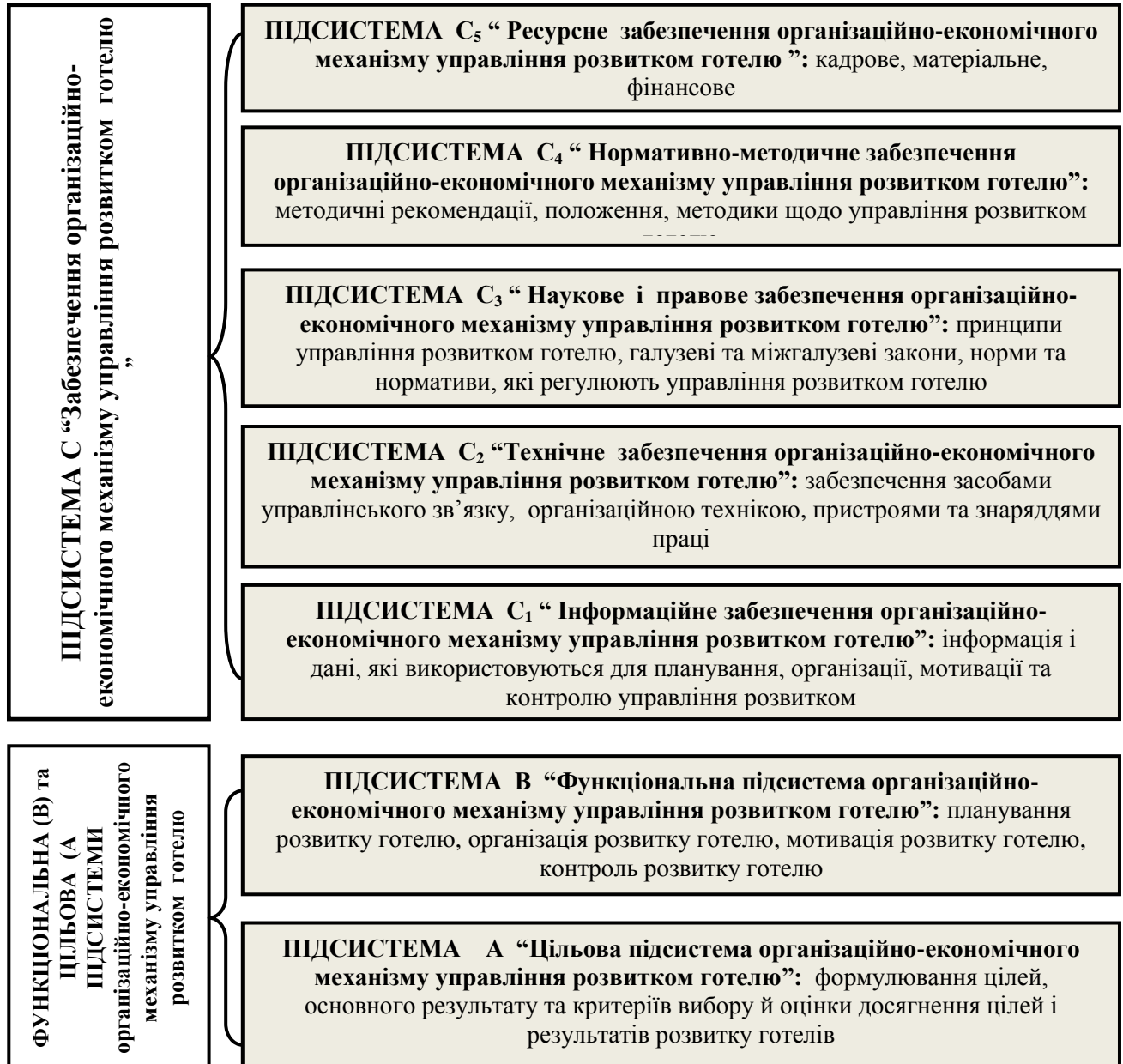


Рис. 2.29. Підсистеми та показники дослідження складових організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства Полтавської області [розроблено автором]

Первинний аналіз проблемних питань, викликаних впливом зовнішніх чинників на розвиток підприємств готельного господарства (п. 1.3) свідчить, що більшою мірою вони пов'язані з умовами ринкових відносин в Україні, а

вже потім із недосконалістю регулювання з боку держави галузі готельного господарства. Аби підтвердити рівень значущості наявних проблем у галузі готельного господарства під впливом чинників зовнішнього середовища, зокрема для підприємств Полтавської області, ми провели опитування 50 респондентів – працівників управлінського персоналу підприємств готельного господарства регіону (додаток Б).

Питання, задані респондентам, стосувалися умов ведення бізнесу у сфері готельного господарства та впливу держави, або органів місцевого самоврядування, державних і недержавних установ на їх роботу.

Результати опитування свідчать про таке:

на питання про середню тривалість реєстрації підприємств 55% респондентів відповіли – 22 доби, 45% – менше 10 діб. Середня тривалість отримання дозволу для підприємств готельного господарства – 8 діб для 75 % респондентів і менше 5 діб – 25 %, а на питання «Чи важко було отримати патент або дозвіл?» дали такі відповіді: «було важко» – 68 % респондентів, «дуже важко» – 20 %, «неважко» – 12% опитуваних;

питання про існування проблем у галузі готельного господарства підтримали 95 % респондентів і лише 5% вказують на їх відсутність. Серед опитуваних 95 % вважають, що малі підприємства готельного господарства мають неоднаковий доступ до ринку капіталу порівняно з великим бізнесом і лише 5 % відповіли позитивно;

на питання про використання однаковою мірою знижки для малих, середніх підприємств готельного господарства на поставку предметів матеріально-технічного забезпечення порівняно з великими 80 % опитуваних дали негативну відповідь, лише 20 % погодилися, що знижки однакові;

практично порівну розділилися відповіді респондентів на питання «Чи є спеціалізація готелів перевагою ведення бізнесу на малих ринкових сегментах?». До 42 % опитуваних відповіли, що впливає, 38 % – не впливає і 20 % дали інші відповіді, а для інтенсифікації розвитку підприємств готельного

господарства 69 % вважають, що необхідно реалізовувати інвестиційні проекти, 21 % – здешевити процентні ставки за кредитами і 10 % – далі інші відповіді;

на питання «Чи змінилися умови ведення бізнесу?» 85% опитуваних відповіли “так”, а 15 % – “ні”; покращилися умови вважають 10% респондентів, 70 % – “погіршилися”, 20 % дали інші відповіді, а на питання «Хто відповідає за погіршення умов ведення бізнесу?» 40 % вказують, що органи державної влади, 35 % – органи місцевої влади, і 25% – органи місцевого самоврядування.

На нашу думку, існує велика потреба у тому, щоб формувати таку державну фінансово-кредитну політику України, яка б забезпечувала сприятливі умови для розвитку підприємств готельного господарства малого і середнього бізнесу (рис. 2.30). Отже, у першу чергу, це має бути пов’язано з розробкою різних форм підтримки підприємств готельного господарства державою і, як відмічено у національній доповіді державного комітету України з питань регуляторної політики [185, с.14], це можливо здійснити лише за умови координації дій президентської, парламентської, урядових гілок влади та громадських організацій.

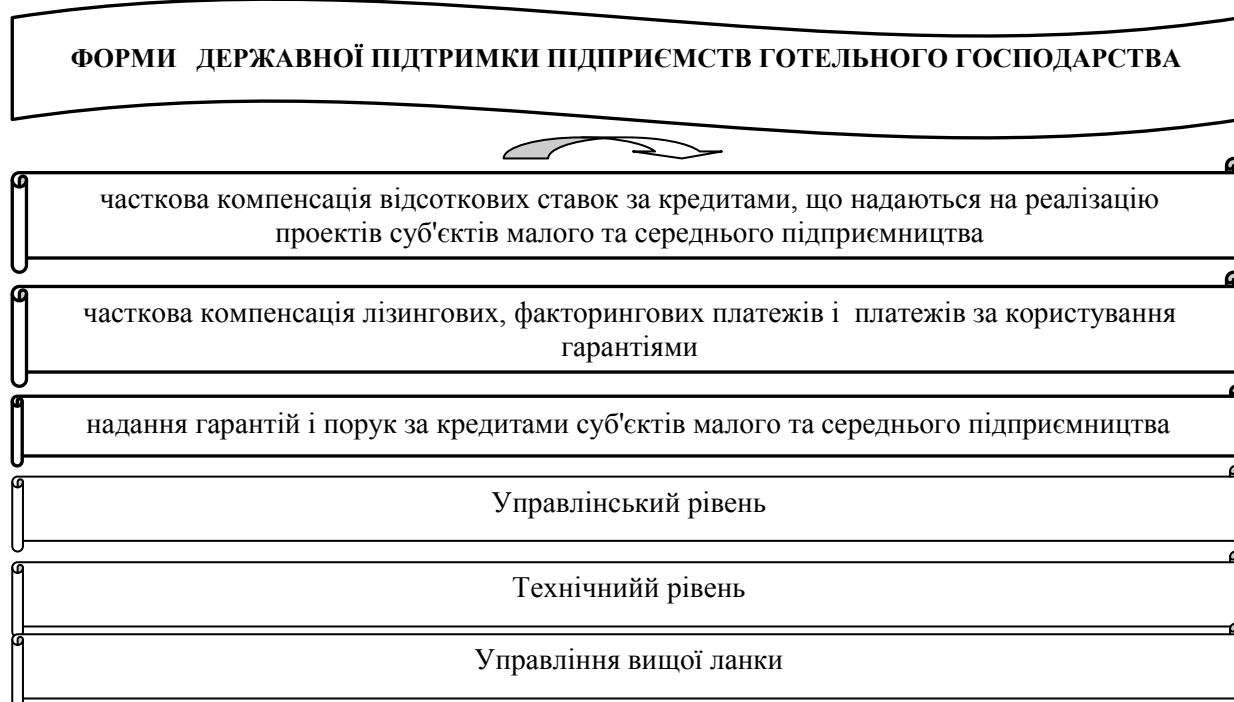


Рис. 2.30. Форми державної підтримки підприємств готельного господарства малого і середнього бізнесу [узагальнено автором на основі дослідження]

Другим кроком нашого дослідження було визначення та оцінка впливу основних чинників внутрішнього середовища та тих, що виникають під час функціонування підприємства на удосконалення та реалізацію організаційно-економічного механізму управління їх розвитком відповідно до його підсистем і показників, які зображені на рис. 2.31.

Враховуючи те, що показники, які характеризують підсистеми C_5 і C_3 були досить детально описані у підрозділі 2.2 дисертації, ми у цьому підрозділі зосередим увагу на дослідженні підсистем C_1 , C_2 , C_4 , А і В організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства Полтавської області.

Досліджуючи вищеозначені складові та у першу чергу підсистеми C_4 , А і В, доречно, на нашу думку, зазначити, що для готельного господарства України загалом і для Полтавської області зокрема характерною ознакою є переважання саме малих підприємств, які належать до різних форм малого бізнесу. У Полтавському регіоні із 70 підприємств готельного господарства (лише 25 із яких сертифіковані, а 6 проходять сертифікацію) 69 є суб'єктами малого бізнесу і приватної форми власності, одне належить до комунальної форми власності. Кількість номерів у них коливається від 6 до 68. Виключенням є мотель "Інтурист-Полтава", в якому налічується 87 номерів [177,179]. Це, у свою чергу, певною мірою впливає на удосконалення та реалізацію організаційно-економічного механізму управління їх розвитком.

Безумовно, функціонування суб'єктів готельного господарства з невеликою кількістю номерів має низку переваг: у першу чергу меншу вартість проживання, а в окремих випадках гнучку систему знижок. Але разом із тим існують і певні особливості та проблеми, особливо у питаннях, що стосуються управління їх діяльністю, зокрема їх розвитком.

Наприклад, така функція управління розвитком підприємств готельного господарства на досліджуваних нами підприємствах Полтавської області як планування, найчастіше представлена середньотерміновим і поточним плануванням. Поточне планування розвитку цих підприємств – це найчастіше

виключна функція керівника та його заступників, а наше дослідження показало, що на підприємствах готельного господарства Полтавської області розробляють і використовують такі типи поточних планів: функціональні, одночасні та стабільні (табл. 2.2). Проте аналіз структури та змісту вищезначених типів планів дає підстави говорити про їх недосконалість, у першу чергу через відсутність у них підрозділів і конкретних заходів, які б стосувались безпосередньо питань розвитку підприємств.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика поточних планів розвитку підприємств готельного господарства Полтавської області [узагальнено автором за результатами дослідження]

Тип плану розвитку	Роль у системі планів підприємства	Форма, у якій розробляється план
Функціональні	Допомога при впровадженні стратегії розвитку підприємства	Ключові короткотермінові цілі розвитку і тактичні підходи до вирішення проблем розвитку - план прибутків, план витрат, касовий план, фінансовий план
Одночасні	Вказівки щодо вживання разових заходів із управління розвитком підприємства	Програми розвитку, проекти з управління розвитком
Стабільні правила	Стандартизують рішення про операції з управління розвитком підприємства, що повторюються	Правила, інструкції, рекомендації, стандарти, нормативні плани, які використовують усі співробітники підприємства у питаннях реалізації їх функціональних обов'язків

Щодо стратегічного планування розвитку, то можна вказати тільки на прояв певних його елементів у діяльності підприємств готельного господарства, а саме: часткова розробка загальної і маркетингової стратегій розвитку підприємства, визначення перспективних цілей та прогнозів.

Основними причинами такого становища є: відмова від стратегічного планування розвитку на користь його поточного планування через так звану “щоденну рутину”; керівництво не володіє практичними навичками та не має досвіду у питаннях стратегічного планування та управління розвитком; обмеженість ресурсів, у першу чергу інформаційних, а також складнощі у виконанні рішень, які були прийняті під час планування розвитку; складність і

мінливість зовнішнього середовища та певні зовнішні обмеження в діяльності підприємств, які стосуються їх розвитку та управління ним, тощо.

Специфіка складових процесу планування розвитку підприємств готельного господарств, зокрема Полтавської області, представлена на рис. 2.31.

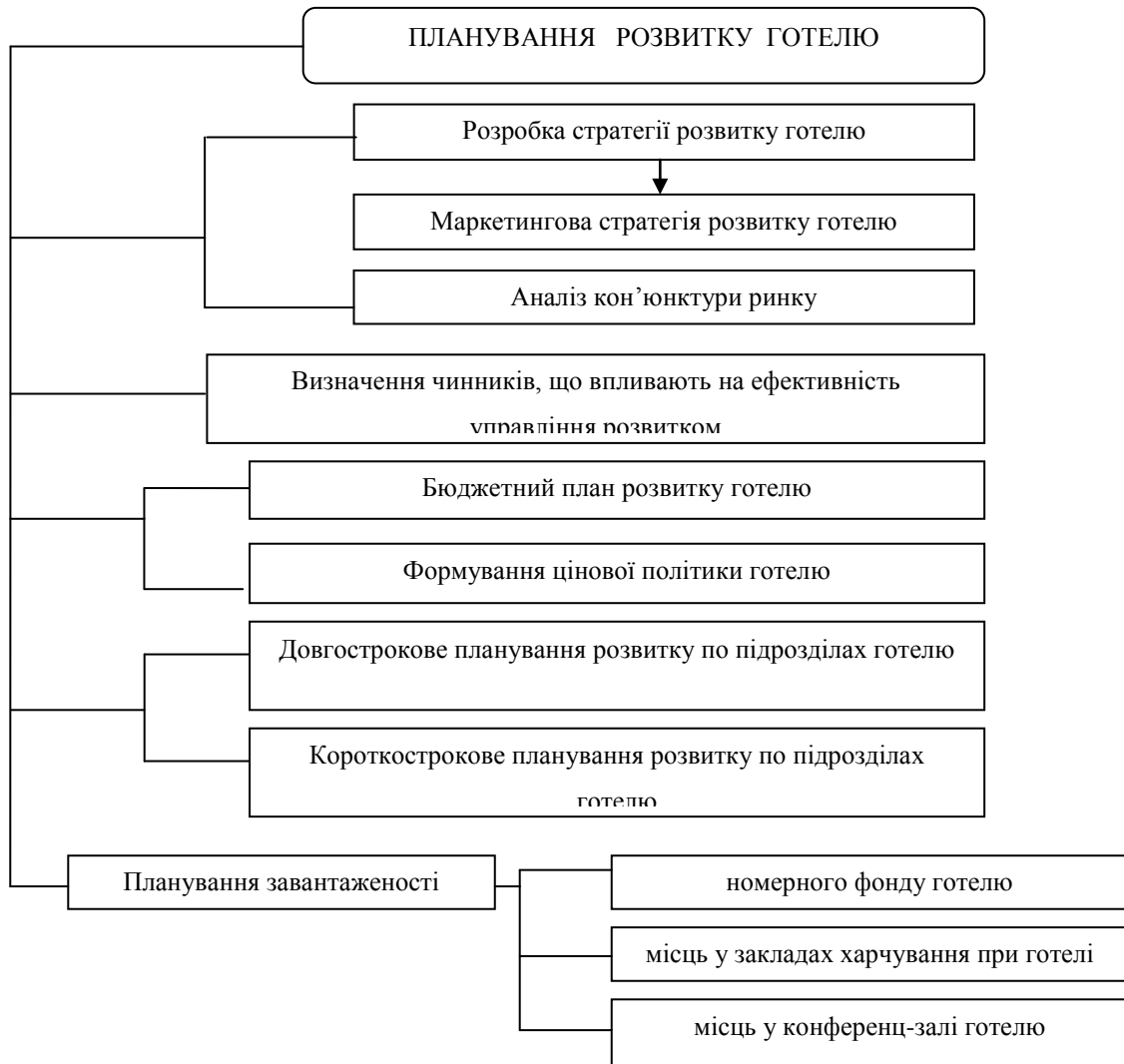


Рис. 2.31. Складові процесу планування розвитку підприємств готельного господарства Полтавської області [узагальнено автором за результатами дослідження]

Що стосується організації розвитку підприємств готельного господарства, то, як відомо, чинна організаційна структура управління готелем розкриває усі повноваження і обов'язки, які виконують працівники підприємства готельного господарства (додаток В, Д).

Основні функціональні обов'язки керівної ланки готелів ґрунтуються на потребах задовольняти бажання споживачів готельних послуг. При цьому

враховуються власні можливості підприємства та існуючі ресурси. Аналіз роботи підприємств готельного господарства показав, що організація розвитку підприємства відбувається з урахуванням чітко зафіксованої управлінської ієрархії. Саме вища ланка управління відповідає за прийняття загальних рішень щодо організації розвитку підприємства, що відбивається на ефективності його роботи.

За результатами дослідження діяльності готелів “Алмаз”, “Турист”, “ Палаццо”, “Аристократ” було визначено, що для підприємств готельного господарства Полтавської області, як показує практика їх роботи, найбільш поширеними є лінійна і лінійно-функціональна організаційні структури управління.

При лінійній організаційній структурі питання управління розвитком є переважно прерогативою керівника підприємства, а отже, тут діє принцип одноосібного керівництва. Водночас керівники структурних підрозділів мають невеликі повноваження при вирішенні питань з управління розвитком підприємства, у першу чергу через те, що для цього потрібні спеціальні знання. Аналіз діяльності підприємств готельного господарства Полтавської області показав, що найбільш розповсюдженим є вертикальний розподіл праці, який дозволяє для виконання загальних цілей управління їх розвитком координувати дії людей, що об’єднані загальною структурою організації. Саме керівник вищої ланки організовує роботу керівників низової ланки.

У названих готелях керівником вищої ланки є директор, який разом із власником обирає напрями діяльності та розвитку підприємства з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, визначає стратегічні цілі діяльності та розвитку готелю, організовує стратегічне планування, прогнозує роботу підприємства на тиждень, місяць, квартал, рік, а також робить прогноз щодо результатів ефективної діяльності та розвитку готелю, формує систему мотивації і контролю управління розвитком. Він знаходиться у постійному пошуку нової інформації, що дозволяє управляти розвитком готелю.

Середній рівень управлінської ієрархії підприємств готельного господарства найчастіше представлений старшим адміністратором і головним бухгалтером, а низовий – адміністраторами та старшими покоївками. Зазвичай, керівники середнього управлінського рівня готелю забезпечують контроль реалізації управлінських рішень, зокрема і тих, що стосуються розвитку підприємств, мотивують роботу окремих працівників, управляють конфліктними ситуаціями, виконують лідерські функції. Поряд із цим вони готують інформацію для керівники вищої ланки, які приймають рішення.

Керівники низового рівня управління готелю (адміністратори, старші покоївки) контролюють безпосередньо якість виконання виробничим персоналом своїх завдань, вживають заходи щодо мотивування окремих працівників, організують їх діяльність, запобігають виникненню конфліктів, виконують поточні завдання управління.

Варто відмітити, що на сучасному етапі розвитку готельного господарства, структура управління готелем загалом відповідає умовам конкурентної боротьби, бо вона має мінімальну кількість рівнів управління (проста), невеликі підрозділи, які мають достатньо кваліфікований персонал. Проте аналіз посадових обов'язків керівників вищого, середнього та низового рівнів управління підприємствами готельного господарства, у першу чергу тих, які мають лінійну організаційну структуру, дає підстави стверджувати про відсутність у них чітко сформульованих функціональних обов'язків, які б стосувалися безпосередньо питань управління розвитком цих підприємств. Що стосується підприємств, які мають лінійно-функціональну структуру, то вони не мають структурних підрозділів або окремих фахівців, які б безпосередньо займалися питаннями управління розвитком, що негативно позначається на виконанні завдань щодо розвитку цих підприємств і ефективності реалізації організаційно-економічного механізму управління ним.

Мотивація в організаційному контексті – це процес, за допомогою якого керівництво спонукає інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, задовольняючи таким чином їх власні потреби [188].

Отже, беручи до уваги все вище зазначене, доцільно, на нашу думку, дати більш деталізоване визначення мотивації до розвитку підприємств готельного господарства – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівників працювати на розвиток підприємства, задають її межі та форми, скеровують і орієнтують на досягнення поставлених цілей щодо розвитку підприємства.

Перш ніж розглядати питання мотиваційного процесу щодо розвитку підприємств готельного господарства Полтавської області, доцільно з'ясувати зміст деяких основних понять, які ми будемо використовувати у подальшому, і їх взаємозв'язок.

Потреби – те, що виникає і знаходиться всередині людини, що є достатньо загальним для різних людей, але водночас має певний індивідуально проявляється у кожній людини. Люди по-різному можуть усунути потреби – задовольняти їх, стримувати їх або не реагувати на них [188].

Мотив – те, що викликає певні дії людини. Мотив також знаходиться всередині людини і має персональний характер. Поведінка людини здебільшого визначається не одним мотивом, а їх сукупністю [188].

Стимули – це певні важелі впливу, які спричиняють дії певних мотивів. Реакція на конкретні стимули не однакова у різних людей. Тому самі по собі стимули не мають абсолютного значення, якщо люди не реагують на них. Використання стимулів у процесі мотивації людей називається стимулюванням. Найбільш розповсюдженою формою є матеріальне стимулювання. Саме тому стимулювання принципово відрізняється від мотивування, адже воно є тільки одним із засобів, за допомогою якого здійснюється мотивування [188].

Винагородження – те, що людина вважає для себе цінним, тобто набагато більше ніж просто гроші. Винагородження може бути зовнішнім і внутрішнім. Внутрішнє винагородження дає сама робота, а саме: почуття досягнення результатів роботи, змістовність і її значення, самоповага. Зовнішнє винагородження виникає не від самої роботи, його надає організація через

систему стимулів (заробітна плата, додаткові виплати й пільги, визнання, похвала тощо) [212].

Сукупність вище перерахованих елементів мотивації визначає певну техніку мотивації. Крім того, ці ж елементи є основою побудови мотиваційного процесу, або мотивування, зокрема до розвитку підприємства готельного господарства.

Що ж стосується підприємств готельного господарства Полтавської області, то проведені нами дослідження дають підстави стверджувати, що існуюча система мотивації персоналу до розвитку цих підприємств є недосконалою.

Наприклад, для управлінського персоналу використовують традиційну систему компенсації: винагородження складається з двох частин – основної (заробітна плата) і додаткової (пільги), залишається постійним протягом певного часу і практично не передбачає дієвих мотивів і стимулів, які б спонукали управлінський персонал до пошуку напрямів і розробки заходів щодо розвитку даних підприємств. Аналогічна ситуація спостерігається і для виробничого персоналу.

Незважаючи на те, що для винагородження цієї категорії працівників використовують нетрадиційну систему компенсації, тобто заробітна плата залежить від виробітку, проте і тут практично немає мотивів і стимулів щодо їх участі у розвитку підприємств готельного господарства.

Крім того, проведений аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на процес розвитку підприємств готельного господарства дає підстави говорити навіть про їх демотиваційний характер, тобто такий, що не стимулює, а, навпаки, стримує розвиток досліджуваних підприємств.

Контроль – це одна з найважливіших функцій управління розвитком підприємств готельного господарства, адже він дозволяє виконувати такі важливі завдання, як спостереження за рівнем якості та ефективності розвитку і його регулювання та підвищення.

Крім того, за допомогою контролю можна вирішити ще й такі питання: запобігти виникненню кризових ситуацій у процесі розвитку підприємства, тобто своєчасно виправити помилки; підтримати успіх, тобто оцінити і використовувати позитивний досвід під час розвитку; передбачити невизначеність, тобто своєчасно оцінювати різні обставини, що виникають у процесі розвитку, з метою запобігання, уникнення або управління ризиками.

На підставі результатів аналізу діяльності підприємств готельного господарства Полтавської області, зокрема готелів “Алмаз”, “Турист”, “Палаццо”, “Аристократ” зробимо висновок: залежно від рівня прийняття рішень і рівня управління чітко простежується існування трирівневої системи контролю, на кожному з яких виконуються конкретні завдання і використовуються відповідні методи, зокрема й ті, які стосуються розвитку цих підприємств (рис. 2.32).

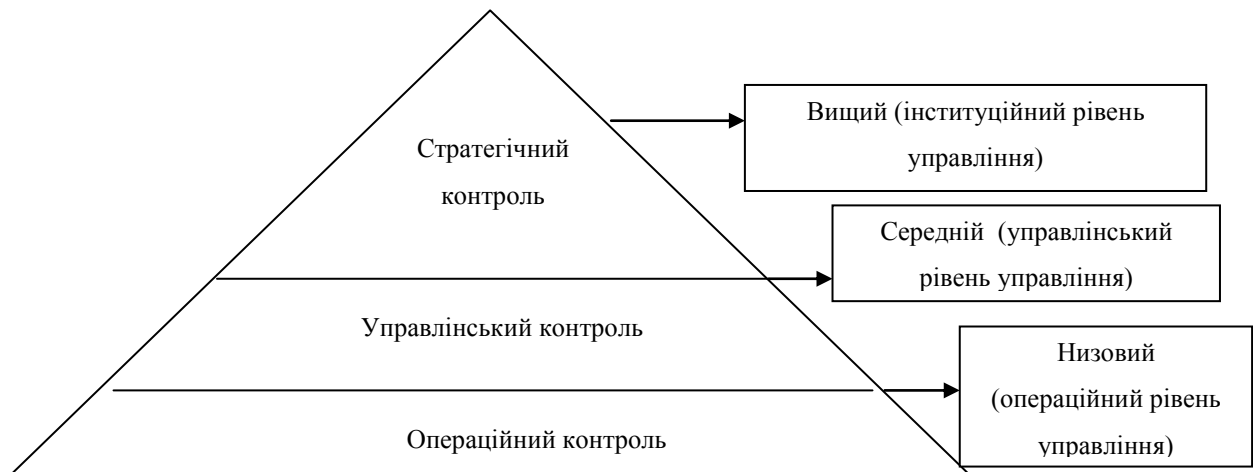


Рис. 2.32. Трирівнева система контролю підприємств готельного господарства Полтавської області [узагальнено автором за результатами дослідження]

Стратегічний контроль на досліджуваних нами підприємствах, зокрема стосовно їх розвитку, має подвійне значення. По-перше, перевірка принципів і способів планування розвитку, по-друге, можливість передбачити розвиток зовнішнього середовища та поведінку конкурентів здійснює вище керівництво підприємств готельного господарства – проводить маркетингові дослідження ринку послуг, на якому функціонує підприємство, та оцінює стан конкурентів.

Але, як на нашу думку, рівень якості й ефективності такого контролю є недостатнім. Проведене нами дослідження показало, що на підприємствах готельного господарства Полтавської області немає конкретних методик здійснення такого виду контролю, ця функція чітко не закріплена у посадових обов'язках відповідальних осіб, контроль проводиться не систематично, без відповідного оформлення його результатів і визначення ефективності розвитку.

Управлінський контроль розвитку підприємства призначений для спостереження за своєчасним виконанням прийнятих управлінських рішень з приводу цих питань, узгодження і координації дій виконавців. Як показало дослідження, на підприємствах готельного господарства Полтавської області вирішення цих питань належать до функціональних обов'язків заступника директора готелю або старшого адміністратора та частково головного бухгалтер, зокрема, у тих питаннях, які стосуються фінансової та аналітичної підтримки виконання прийнятих рішень.

Проте, як і при попередньому виді контролю, на підприємствах немає методичних рекомендацій і конкретних методик щодо його здійснення та оцінки ефективності розвитку, хоча функціональні обов'язки вищеназваних виконавців передбачають реалізацію такого виду контролю.

Найбільш реальним у діяльності підприємств готельного господарства є операційний контроль за їх розвитком, який використовується для підтвердження того, що всі виробничі операції здійснюються згідно з існуючими правилами.

Як показало наше дослідження, цей вид контролю дійсно існує на підприємствах готельного господарства Полтавської області. Його застосовують окремі фахівці та керівники структурних і виробничих підрозділів готелю на рівні операцій, де використовуються наявні матеріальні, фізичні, фінансові, людські й інформаційні ресурси. Для цього використовують три типи контролю:

попередній – здійснюється до фактичного початку роботи підприємства, під час планування його розвитку (розробляються правила, процедури, лінії

поведінки, визначаються ресурси або моменти в організаційному процесі, які визначають успіх усього процесу; на операційному й управлінському рівні – це уважний відбір ресурсів, розвиток політики та виробничих процедур; на стратегічному рівні – це аналіз змін в навколишньому середовищі, які можуть вплинути на здійснення довготривалих організаційних цілей);

поточний контроль здійснюється безпосередньо під час діяльності та розвитку підприємства (на операційному рівні – це забезпечення виконання всіх робіт відповідно до планів розвитку; на стратегічному рівні – це зосередження уваги на квартальних результатах, спостереження за організаційним процесом і внесення необхідних коректив);

зворотний контроль здійснюється після того, як роботу виконано (на операційному рівні – це оцінка ефективності організаційної діяльності та частково розвитку підприємства, оцінка та винагородження службовців і аналіз особистої діяльності менеджерів; на стратегічному рівні – це оцінка успішності реалізації планів з розвитку, їх відповідності діяльності всього підприємства).

Найбільш характерними видами й методами цього типу контролю, що використовуються підприємствами готельного господарства Полтавської області є види й методи контролю ресурсів, які представлені в табл. 2. 3.

Проте і для операційного типу контролю характерні ті ж недоліки, що і для інших, а саме: відсутність чітко прописаних методик його здійснення та оцінки ефективності розвитку підприємства.

З метою дослідження чинників, які виникають під час функціонування підприємств готельного господарства і оцінки їх впливу на ефективність реалізації організаційно-економічного механізму управління їх розвитком, ми склали анкету для опитування споживачів готельних послуг, яка дозволила оцінити потребу у готельних послугах і рівень їх якості.

Дослідження проводилось на прикладі готелів “Алмаз”, “Турист”, “Палаццо”, “Аристократ” (додаток Ж). Загальна кількість опитаних становила 120 осіб.

Таблиця 2.3

Види і методи контролю ресурсів які використовуються підприємствами готельного господарства Полтавської області при здійсненні операційного контролю їх розвитку [узагальнено автором за результатами дослідження]

Ресурси	Види контролю	Методи контролю
Матеріальні ресурси	Контроль за якістю виробництва, продукції, послуг, контроль залишків ресурсів	Одиничні, статистичні; якість, ціна, своєчасність постачання, інвентаризація
Людські ресурси	Управління людськими ресурсами	Відбір, оцінка виконання, делегування, коефіцієнти людських ресурсів
Фінансові і інформаційні ресурси	Фінансовий контроль, управлінський контроль	Фінансове планування – бюджет, аналіз коефіцієнтів, фінансові перевірки; вхідний контроль, стратегічне та поточне спостереження, контроль виконання

Анкета складається із 13 питань, які на наш погляд, є важливими для підвищення ефективності роботи та якості послуг підприємств готельного господарства й удосконалення організаційно-економічного механізму управління їх розвитком.

Наводимо результати проведеного опитування:

З метою характеристики респондентів було з'ясовано, що метою поїздки 70 % опитуваних був бізнес, 20 % – відпочинок і 10 % – інше; для 30 % респондентів джерелом інформації про готель стали поради друзів, 65 % – реклама в Інтернеті, 2 % – реклама в газеті та 3 % – інші джерела.

Аналізуючи опитуваних за статтю, віком, рівнем доходів, слід зазначити, що серед респондентів 80 % були чоловіки, а 20 % – жінки; середній вік опитуваних коливався від 31 до 50 років.

Щомісячний рівень доходів 30 % респондентів становив від 2000 до 4000 грн, а 65 % – понад 4000 грн і лише 5 % – до 2000 грн.

Більшість опитуваних (75 %) – підприємці, 20 % – службовці, 2 % – керівники, 3 % – люди робітничих професій.

Серед опитуваних – 40 % приїхали із заходу України, 20 % – з півдня України, 15 % – зі сходу України, 15 % – із Росії, 2 % – із Середньої Азії, 5 % – іноземці, 3 % – інші країни СНД.

На питання “Як часто Ви користуєтеся послугами готелів?” 41,7 % респондентів дали відповідь – 1–2 рази на рік, по 25 % опитуваних – 3–4 і 5–6 разів на рік і лише 8,3 % дали інші відповіді;

Серед головних критеріїв, які впливали на вибір готелю, – якість обслуговування, місце розташування, додаткові послуги, ціни, інтер'єр приміщень. Практично 100 % респондентів назвали головним критерієм вибору готелю якість обслуговування, 60 % на друге місце поставили ціну, 30% на третє місце – розташування готелю і 10 % – інше.

Оцінка рівня якості обслуговування проводилася за 5 бальною шкалою: 30 % респондентів оцінили комфортність номерів – 4 бали, кваліфікацію персоналу – 3 бали, додаткові послуги – 4 бали. Інші 30 % дали 5 балів за комфортність номерів і по 4 бали – за кваліфікацію персоналу і додаткові послуги.

Для 40 % респондентів рівень обслуговування загалом відповідав 4 балам. Отже, реальним критерієм, який не повною мірою задовільняв споживачів готельних послуг, був рівень кваліфікації персоналу, який коливався від 3 до 4 балів. Цінова політика готелів задовільняла 60 % респондентів і лише 40 % опитуваних бажали перегляду цін на послуги в бік зменшення.

Серед додаткових послуг, які б хотіли мати споживачі, 60 % відповіли – басейн, 35 % – сауну, 2 % – розваги, 2 % – екскурсії і 1 % – інші.

На питання “Які заходи необхідно вжити для підвищення якості діяльності підприємства?” 70 % відмітили підвищення рівня професійної майстерності персоналу, 20 % – розширення асортименту послуг, 5 % – зниження рівня

оплати за проживання, 2 % – провести ремонт і заміну меблів у готелі, 3 % – інше.

Технічне та інформаційне забезпечення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства Полтавської області (Підсистеми C_1 і C_2), представлене комплексом технічних засобів взаємопов'язаних єдиним управлінням і автономних технічних засобів, які призначені для збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, виведення і надання інформації, а також засобами організаційної техніки і сукупністю реалізованих рішень щодо обсягу, розміщення і формах організації інформації, яка циркулює в організаційно-економічному механізмі управління розвитком в процесі його функціонування, а саме:

прості присторої і знаряддя праці, що полегшують окремі операції, які виконуються вручну (канцелярське приладдя, засоби лічення та найпростіші прилади та пристрої);

організаційна техніка, що забезпечує механізацію і автоматизацію технічних операцій (засоби упорядкування, копіювання, тиражування, технічного опрацювання, збереження, пошуку, транспортування документів, засоби управлінського зв'язку, обладнання службових приміщень) і персональні комп'ютери з можливістю виходу у глобальні комп'ютерні мережі.

Інформаційне забезпечення включає в себе оперативну та нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації і систему документації (уніфіковану та спеціалізовану), яка є підґрунтям при прийнятті управлінських рішень щодо розвитку підприємств готельного господарства.

Найбільш суттєві проблеми, які необхідно нагально розв'язати, аби удосконалити існуючий організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств готельного господарства України, що буде предметом нашого подальшого розгляду у третьому розділі дисертації, представлені на рис. 2. 33.

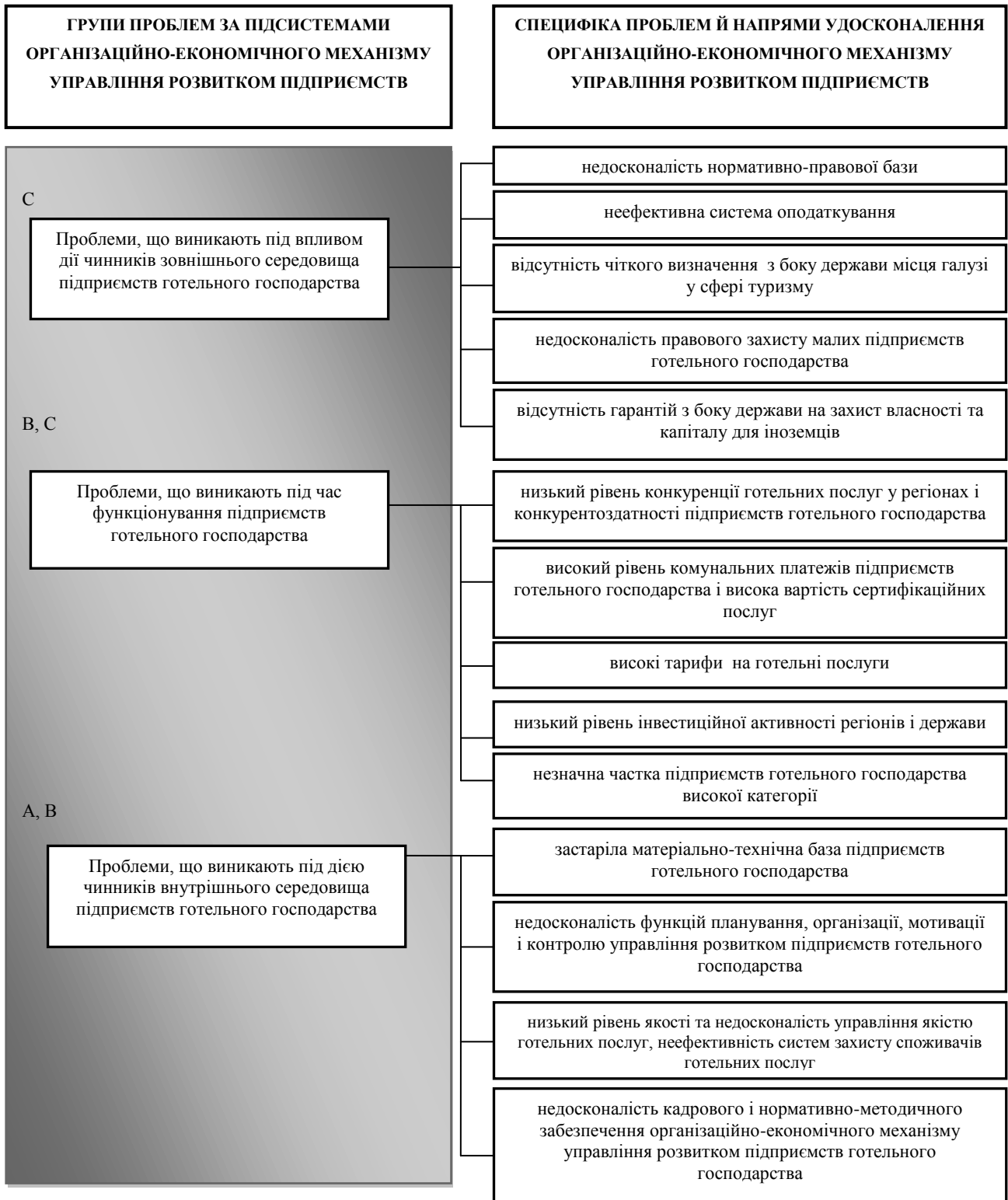


Рис. 2.33. Проблеми за підсистемами організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства України, які виникають під впливом чинників зовнішнього, внутрішнього середовища та під час їх функціонування [узагальнено автором за результатами дослідження]

Отже, проведене дослідження стану організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства Полтавської області дало можливість визначити, по-перше, чинники які сприяють розвитку цих підприємств, по-друге, чинники, які стримують його і негативно впливають на удосконалення та реалізацію вищезазначеного механізму управління ним.

Висновки до розділу 2

1. Обрано вид моніторингу стану розвитку підприємств готельного господарства, який ґрунтується на двох критеріях: методології і цілі. Перший – динамічний вид при якому аналізуються дані про динаміку розвитку або зміни об'єкта, явища або певної характеристики, а основною ціллю такого дослідження є встановлення, у першу чергу, тенденцій. Залежно від цілі проведення моніторингу був обраний проблемний вид для з'ясування закономірностей, процесів, небезпек, проблем, які вже відомі і розуміння, усунення, коригування яких є важливим з погляду управління. Запропоновано проведення моніторингу стану розвитку підприємств готельного господарства шляхом підпорядкування логіці функціонування даних підприємств в сучасних умовах, тому дослідження проводилось відповідно до визначених нами етапів, через аналіз і оцінку: нормативно-правової бази їх діяльності; загального стану туристичних потоків в Україні; стану інфраструктури підприємств готельного господарства в Україні і за регіонами; фінансових результатів діяльності підприємств готельного господарства; зайнятості населення у підприємствах готельного господарства України.

2. Встановлено, що на відміну від країн світу індустрія гостинності в Україні характеризується відсутністю висококонкурентних позицій. Це пов'язано з існуванням низки проблем: недосконалість нормативно-правового забезпечення діяльності підприємств готельного господарства України і відсутність чіткого законодавчого визначення готельного господарства у

туристичній галузі; неврегульованість права власності на землю, особливо для іноземних інвесторів; невідповідність інфраструктури готельних підприємств міжнародним нормам і вимогам споживачів послуг; не вирішено питання зміни форми власності; недостатній рівень якості обслуговування у висококатегорійних готелях.

На відміну від існуючих галузей економіки, досягти мети і отримати конкурентні переваги у сфері гостинності можливо лише за умови вирішення запропонованого нами комплексу завдань.

3. Проаналізовано й оцінено стан розвитку підприємств готельного господарства Полтавської області відповідно до сформованих і запропонованих нами етапів процесу дослідження, ґрунтуючись на тому, що важливим є належність галузі до певного економічного регіону України, який визначає характер туристичної сфери діяльності, а отже, і специфіку формування готельного господарства, зокрема типів і видів готелів та інших засобів розміщення.

4. Доведено, що в економіці регіону відбуваються певні позитивні зрушення, що не може не позначатися на стані розвитку готельного господарства. Реалізацію державної політики в галузі туризму на території Полтавської області здійснює відділ з питань туризму і курортів облдержадміністрації

5. Проаналізовано показники фінансового стану підприємств готельно-ресторанного господарства Полтавської області, встановлено що у цілому вони є фінансово стійкими, за рахунок внутрішніх інвестицій. Проте, на майбутнє необхідно удосконалювати систему управління грошовими коштами, а також формувати активи галузі, що у свою чергу дозволить модернізувати матеріально-технічний стан підприємств галузі.

6. Досліджено складові організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства Полтавської області шляхом його розгляду як складової (найбільш активна частина) загальної системи управління, яка забезпечує вплив на ті чинники, від стану яких залежить

результат діяльності керованого об'єкта. Особливу роль відводили дослідженню впливу чинників як внутрішнього середовища підприємства так і його зовнішнього оточення на ефективність удосконалення і реалізації організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства.

7. Досліджено складові організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства Полтавської області, що дозволило виділити три групи проблем за підсистемами організаційно-економічного механізму управління їх розвитком які потребують негайного вирішення та запропонувати напрями з його удосконалення відповідно до виявленої специфіки діяльності даних підприємств.

Зокрема, щодо проблем, які виникають під впливом дії чинників зовнішнього середовища підприємств готельного господарства, то основними напрямками удосконалення є: недосконалість нормативно-правової бази; неефективна система оподаткування; відсутність чіткого визначення з боку держави місця галузі у сфері туризму; недосконалість правового захисту малих підприємств готельного господарства; відсутність гарантій з боку держави на захист власності та капіталу для іноземців. Що стосується проблем, які виникають під час функціонування підприємств готельного господарства, то тут основну увагу слід приділити таким напрямкам удосконалення: низький рівень конкуренції готельних послуг у регіонах і конкурентоздатності підприємств готельного господарства; високий рівень комунальних платежів підприємств готельного господарства і висока вартість сертифікаційних послуг; високі тарифи на готельні послуги; низький рівень інвестиційної активності регіонів і держави; незначна частка підприємств готельного господарства високої категорії. Проте, на особливу увагу потребують вирішення проблеми, які виникають під дією чинників внутрішнього середовища підприємств готельного господарства і мають безпосередній вплив на організаційно-економічний механізм управління їх розвитком: застаріла матеріально-технічна база підприємств готельного господарства; недосконалість функцій

планування, організації, мотивації і контролю управління розвитком підприємств готельного господарства; низький рівень якості та недосконалість управління якістю готельних послуг, неефективність систем захисту споживачів готельних послуг; недосконалість кадрового і нормативно-методичного забезпечення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства.

Матеріали розділу 2 опубліковано в роботах автора [63,69,72,74, 210,].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1 Удосконалення цільової підсистеми організаційно-економічного механізму як умови для формування якісно-орієнтованої моделі управління розвитком підприємств готельного господарства

Як показало проведене нами у 2 розділі дослідження реального стану організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства серед важливих питань, які стоять перед їх керівництвом, першочерговим має бути відновлення рівня завантаження та прибутковості даних підприємств. Досягти цього можна завдяки вирішенню низки завдань, а саме: через формування відповідної стратегії розвитку; підвищення рівня ефективності і формування нових конкурентних переваг, зокрема, у сфері надання готельних послуг та управління їх якістю; через підвищення рівня професійної майстерності персоналу тощо.

Виходячи з вищезначеного нами розроблено основні напрями розвитку підприємств готельного господарства на прикладі Полтавського регіону та завдання з їх реалізації (рис. 3.1).

Засобом для успішної реалізації цих та інших завдань, як було доведено у першому розділі дисертації, має бути організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств готельного господарства, який, безумовно, потребує удосконалення.

Отже, за результатами дослідження, які представлені у підрозділах 2.2 та 2.3 дисертації, у даному підрозділі нами будуть представлені пропозиції, щодо удосконалення цільової підсистеми даного механізму, зокрема, у питаннях щодо управління якістю у сфері надання готельних послуг.

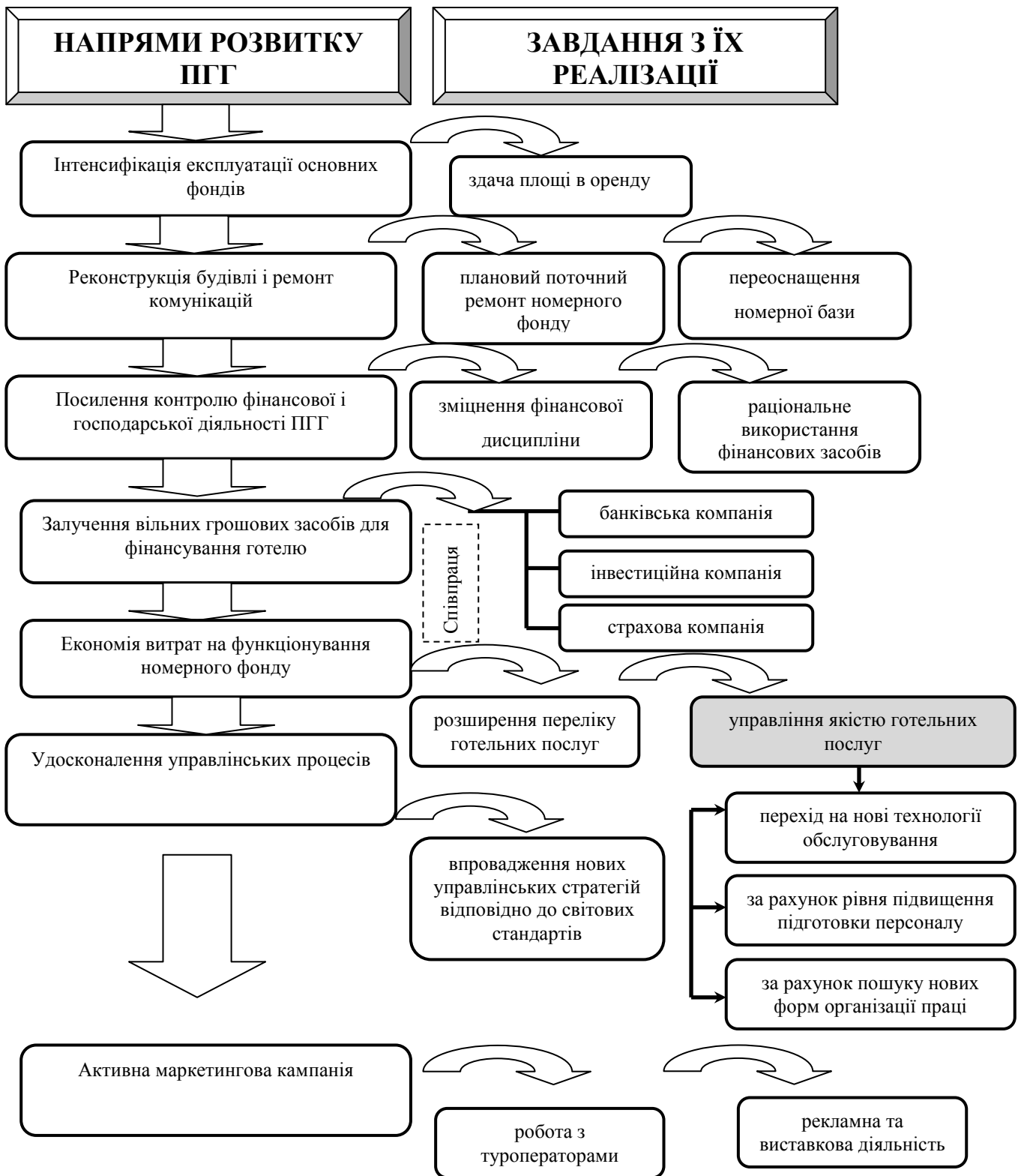


Рис. 3.1. Напрями розвитку ПГГ Полтавського регіону [розроблено автором]

Для цього нами було сформульовано низку першочергових завдань з питань удосконалення управління якістю готельних послуг, вирішення яких, у подальшому, дозволить керівництву розробити конкретні заходи з

удосконалення організаційно-економічного механізму і, відповідно, сформувати якісно-орієнтовану модель управління розвитком підприємства готельного господарства, а саме:

- встановлення особливостей якості готельних послуг та формування моделі надання послуг у готелі;
- формування моделі сприйняття споживачами якості послуг у готелі; визначення особливостей управління якістю готельних послуг та виділення основних елементів системи менеджменту якості;
- формування моделі управління якістю надання готельних послуг.

Отже, проведене нами методом спостереження дослідження процесу надання готельних послуг, на прикладі готелів м. Полтави, зокрема, готелі “Алмаз” і “Турист”, “Палаццо”, “Аристократ” дало можливість виділити низку їх характерних особливостей:

по-перше, споживач, як правило, присутній в процесі надання послуги, тобто має більш тісний контакт або взаємодію з їх виробником, ніж у сфері матеріального виробництва;

по-друге, сфера послуг потребує більш високого ступеню індивідуалізації праці відповідно до вимог споживача;

по-третє, при наданні послуг витрати праці можна порівняти тільки з кваліфікованою ручною працею у матеріальному виробництві.

Виділення вищезначених особливостей дало нам підстави говорити про їх специфічний вплив на якість готельних послуг, що, у кінцевому рахунку, робить процес управління ними більш складним як з точки зору забезпечення його ефективності так і якості самих послуг. Дійсно, чим вищою є ступінь взаємодії зі споживачем, ступінь індивідуалізації послуг і працемісткість самого процесу їх надання та управління їх якістю, тим важче забезпечити високу економічну ефективність і якість даного процесу. Проте, як доводить досвід функціонування низки закордонних та українських підприємств готельного господарства [42, 92, 119, 223], існують методи, які дозволяють успішно реалізувати це завдання. По-перше, ці методи спрямовані на зростання

не тільки продуктивності, але і конкурентоспроможності готельних послуг через впровадження в організацію обслуговування системи якості. По-друге, деякі підприємства готельного бізнесу досягли успіху на ринку за рахунок посилення участі споживача у виробництві послуг, а саме: організація самообслуговування, шведський стіл у ресторані тощо. Крім того, варто відзначити, що, пропозиція споживачу самому виконати певну частину наданої послуги, фактично змінює і саму природу цієї послуги. По-третє, багато років вважалося, що основна сфера застосування нової техніки і технології - це матеріальне виробництво. Нині у сфері надання послуг цей процес також розвивається стрімко і динамічно, вишуковуються можливості заміни ручної праці технікою там, де це функціонально і вигідно. Прикладом цього може служити планомірне заміщення праці працівників технічними пристроями з продажу прохолодних напоїв, кави та чаю, журналів, газет та телефонних карток, різного роду зчитувальні пристрої в системах безпеки та готівкових розрахунках. Наприклад, банкомати для обробки кредитних карт, які являють собою приклади одночасного застосування обох вищезазначених принципів [42, 92, 223].

Враховуючи вищезазначене нами розроблено варіант моделі процесу надання послуг в готелі в якій відображено всі ключові точки формування їх якості на різних етапах даного процесу (рис. 3.2). Дана модель, на нашу думку, може бути запропонована у якості типової моделі для всіх підприємств готельного господарства України, а важливим її призначенням є можливість одержання інформації від споживачів щодо їхнього сприйняття якості готельних послуг, яку, у подальшому, через визначення причин незадоволеності, можна використовувати для розробки конкретних заходів щодо забезпечення відповідно рівня їх якості, що будн більш детально описано нами у п. 3.3.

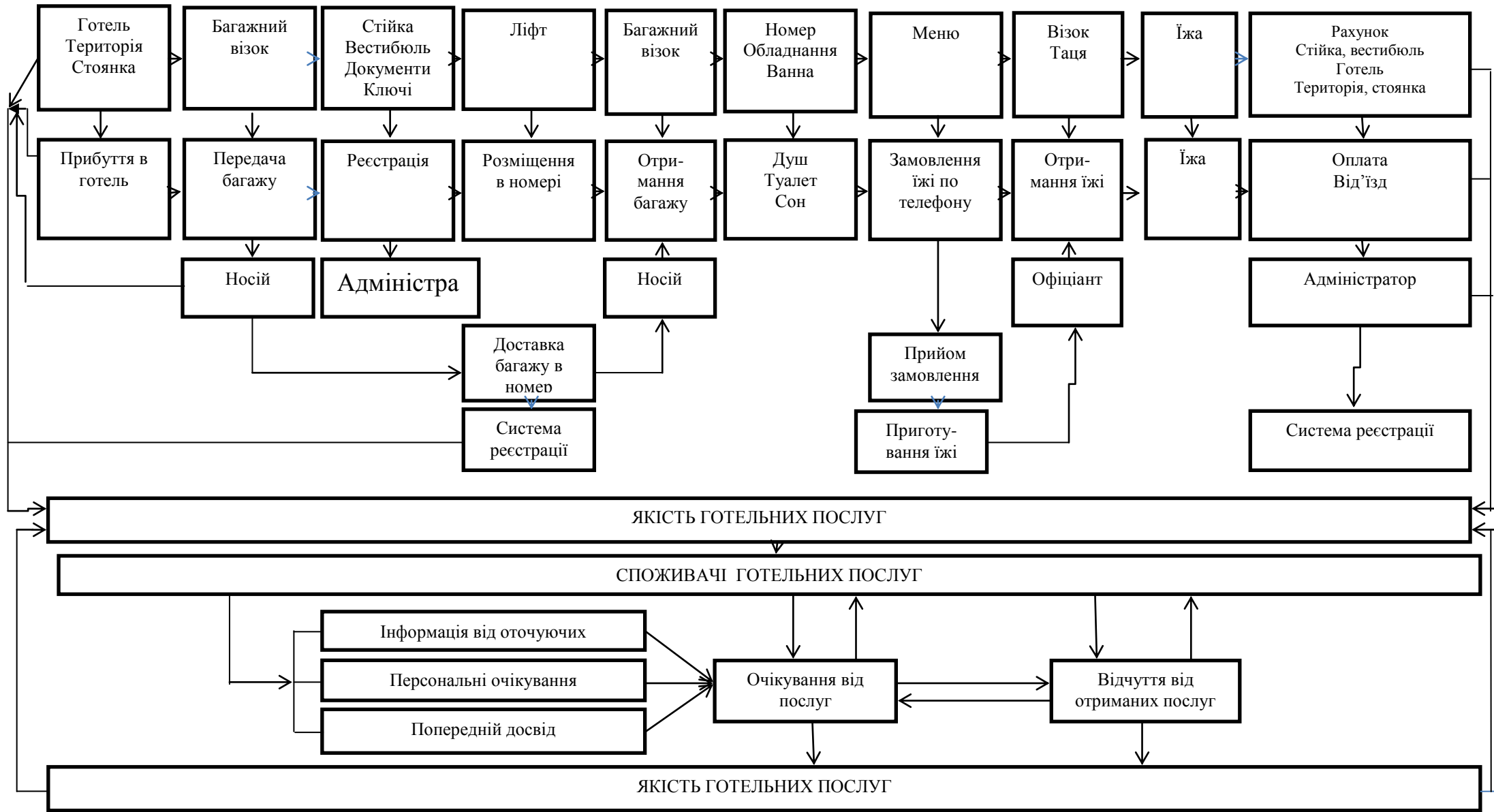


Рис. 3.2. Модель процесу надання готельних послуг споживачам та формування їх якості [розроблено автором]

Під забезпеченням якості готельних послуг пропонуємо розуміти процес формування необхідних властивостей і характеристик послуг, які здатні задовольняти або перевищувати очікування споживачів.

Як відомо, вимоги до якості готельних послуг формуються двома шляхами: офіційно, через систему державної стандартизації і неофіційно, через очікування і потреби споживачів. Що стосується офіційних вимог, то вони встановлені ДСТУ ISO 9001:2009, який введений в дію 22 червня 2009 р. [168]. Згідно з стандартом, умови обслуговування повинні відповідати таким вимогам: відповідність призначенню; точність і своєчасність виконання; етичність обслуговуючого персоналу; комфортність; естетичність; ергономічність. Вимоги споживачів готельних послуг повинні відповідати їх очікуванням, які сформовані іміджем готелів, громадською думкою навколо них, зусиллями адміністрації щодо управління якістю наданих послуг, їх просування на ринку і цінами. Відповідно до цього модель сприйняття споживачами якості обслуговування в готелі, на нашу думку, буде мати такий вигляд (рис. 3.3).

Отже, як показано на рис. 3.2. і 3.3, якість готельних послуг, у першу чергу, потрібно розглядати у двох аспектах – як технічну і функціональну. Технічна якість – це стан неживих предметів, що оточують споживача в готелі. Наприклад, гість отримує задоволення від якості номера в готелі, приємного освітлення, інтер'єру, страви в ресторані і т.ін. Функціональна якість – це процес взаємодії з обслуговуючим персоналом готелю при наданні послуги. Наприклад, гість отримує задоволення від якісного обслуговування: вітання від швейцара біля дверей, швидка реєстрація і заселення на службі прийому, супровід в номер, доставка багажу і т.ін. Проте, необхідно пам'ятати, що функціональна якість може заповнити деякі недоліки технічної якості. Однак, якщо функціональна якість погана, то навіть прекрасна кімната в готелі не зможе змінити відчуття розчарування і досади яке виникне у відвідувача у разі її порушення.

Крім того, існує суспільна і етична якість – така відповідальність готелю



Рис. 3.3. Модель сприйняття якості готельних послуг споживачами
[розроблено автором]

при наданні послуги, коли її специфічні властивості виключають можливість заподіяння шкоди і не створюють загрози життю і здоров'ю споживача. Наприклад, багато власників готелів давно вже звернули увагу на вигідну сторону створення екологічно чистого середовища існування для своїх споживачів. Зокрема, вони прагнуть використовувати натуральні матеріали натомість синтетичні при обробці інтер'єрів, тканини для постільної білизни з природного шовку і бавовни, скорочують застосування сильнодіючих і шкідливих засобів для прибирання приміщень і т.ін. Ці дії можуть негайно і не викликати почуття задоволення споживачів, але вони важливі, оскільки у довготерміновій перспективі спрямовані на турботу про людину і можуть запобігти виникненню небажаних ситуацій.

Таким чином, формуючи модель управління якістю готельних послуг, ми виходили з того, що потрібно розглядати всі вищезначені види якості в їх взаємодії і єдності, а критерієм оцінки якості буде зіставлення очікуваного та

наданого обслуговування. Якщо рівень наданого обслуговування відповідатиме або перевищуватиме рівень очікуваного обслуговування, можна говорити про задоволення споживачами якістю готельних послуг. Крім того, як показує практика, першочерговим чинником, з якого треба починати формування такої моделі і вирішення проблеми якості на підприємстві, є людський чинник, а в ньому – зацікавленість працівників у підвищенні якості своєї праці, адже основою підтримки сталості якості в готелі є розуміння, правильне використання і насичення якісним обслуговуванням точок дотику з клієнтами, яке означає, що послуга надається незалежно від того, яка кількість клієнтів проживає в готелі в даний момент. Це потребує, у свою чергу, формування на підприємстві відповідної системи професійного розвитку персоналу, про що мова буде йти у наступному підрозділі дисертації.

Отже, розпочинаючи процес формування моделі управління якістю готельних послуг за основу було взято так звану “Петлю якості” [189], удосконалену і адаптовану нами до підприємств готельного господарства (рис. 3.4). Сутність даної “Петлі якості” полягає у тому, що матеріальна база готелю та персонал, і у першу чергу його інтереси та кваліфікація, виступають головною умовою виробництва і “базою якості” готельних послуг, адже якщо готель має гарну матеріальну базу і кваліфікований персонал, якщо на підприємстві створена атмосфера дійсної зацікавленості працівників у результатах своєї праці – це і буде сприяти випуску продукції високої якості (база якості). Позитивний вплив такої бази зображено у вигляді вектора якості. І якщо на підприємстві буде чітко організовано управління якістю, тоді під впливом вектора якості петля якості перетворюється у висхідну спіраль і якість продукції підвищується до необхідного рівня після кожного циклу управління.

У тому ж випадку, коли на підприємстві немає необхідної матеріальної бази або працівники не зацікавлені у високій якості своєї праці, відсутня і та основа, яка потрібна для створення високоякісної продукції.

При цьому вектор якості буде дорівнювати нулю, і висхідна спіраль

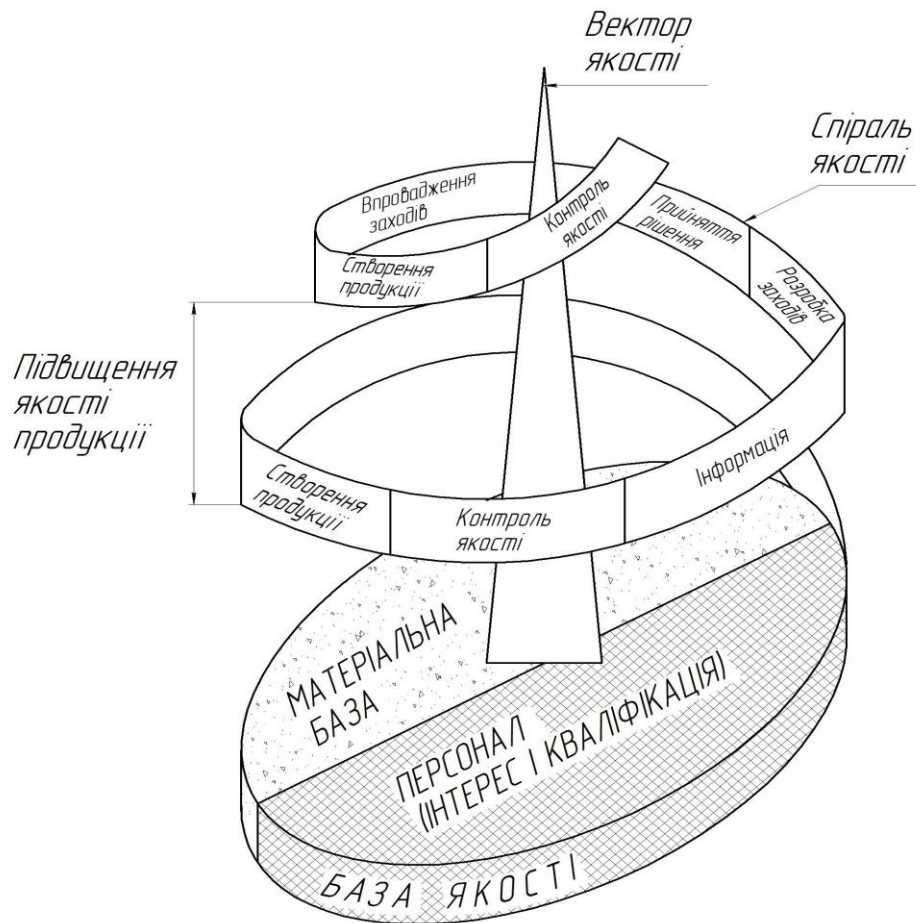


Рис. 3.4. Петля якості готельних послуг [удосконалено автором на основі 189]

перетвориться в плоску петлю, тобто робота з управління якістю буде проходити безрезультатно, без підвищення якості продукції. Крім того, варто зазначити, що подібний підхід може застосовуватися не тільки у сфері якості, адже він відображає загальну залежність ефективного управління підприємством від зазначених трьох основних чинників: матеріальної бази, персоналу та організації робіт.

При цьому процес управління підприємством можна так само представити у вигляді петлі, що складається з управлінських функцій. Тоді за наявності необхідної матеріальної бази і активного кваліфікованого персоналу процес (петля) управління підприємством перетворюється у висхідну спіраль з підвищенням ефективності виробництва після кожного циклу управління. Центральною частиною системи якості має стати служба якості, яка повинна

організувати роботу з управління якістю на підприємстві (створювати систему якості), контролювати якість вироблених послуг, проводити внутрішні перевірки системи якості, координувати, контролювати та здійснювати методичне керівництво роботою інших структурних підрозділів, що виконують функції у системі якості тощо.

Виробничі підрозділи готельного підприємства, відділ постачання, відділ управління персоналом, служба маркетингу та інші підрозділи формують якість і виконують інші функції, які мають значний вплив на якість. Ці підрозділи у сукупності зі службою якості і складають ту організаційну структуру, яку прийнято називати системою якості. Ця система покликана вже не тільки управляти якістю, а й забезпечувати якість послуг. Бо, крім виконання управлінських функцій, вона повинна створювати необхідну матеріальну базу і вирішувати проблему зацікавленості та кваліфікації персоналу, тобто формувати ті основні чинники, які необхідні для забезпечення якості.

Дана система і, особливо, її ядро – служба якості – якраз і буде тим самим суб'єктом управління якістю, який впливатиме на виробничий процес з метою забезпечення якості готельних послуг.

Цей процес повинен охоплювати всі етапи виробництва і надання послуги, і може бути представлений у вигляді запропонованої нами моделі управління якістю готельних послуг, яка зображена на рис. 3.5. Формуючи дану модель ми спирались на ту тезу, що управління якістю продукції полягає у впливі на виробничий процес через реалізацію управлінських функцій з метою забезпечення якості. Саме тому, логічно було припустити, що управління якістю послуги також повинно впливати на процес надання послуги через реалізацію управлінських функцій з метою задоволення споживача забезпеченням якості послуги.

Відповідно до викладеного, такими «взаємозалежними видами діяльності, що впливають на якість», є функції управління якістю. Тому петля якості, представлена на рис. 3.4 і адаптована до процесу надання готельної послуги, зображена у вигляді послідовно пов'язаних між собою функцій, що охоплюють всі етапи життєвого циклу послуг.

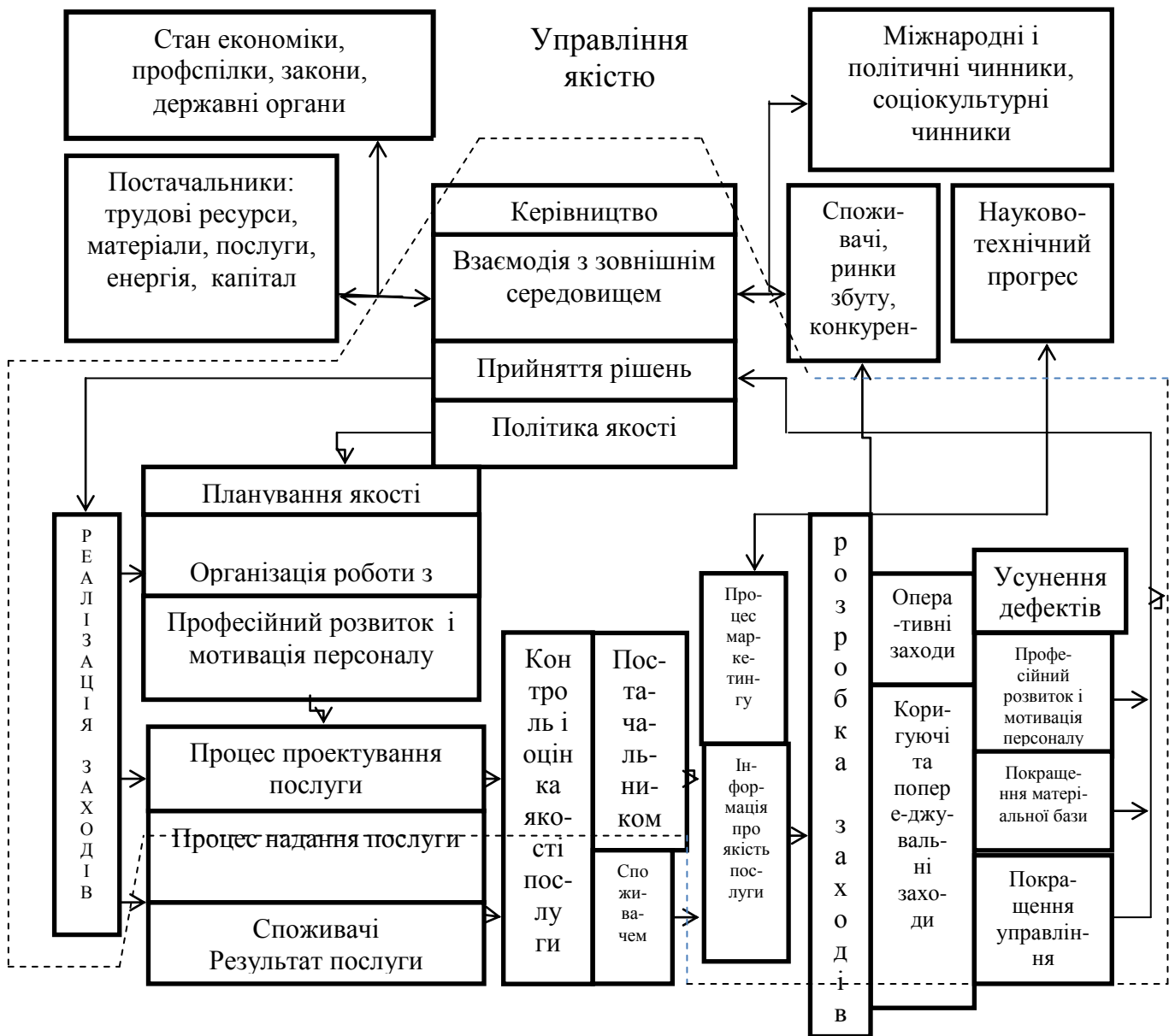


Рис. 3.5. Модель управління якістю готельних послуг [розроблено автором]

При цьому традиційні управлінські функції наповнюються новим змістом і склад функцій управління якістю для готелю можна представити таким чином: прийняття рішень керівництвом підприємства у сфері політики якості; дослідження у сфері якості послуг, потребах туристського ринку; планування якості і розробка необхідних заходів; впровадження галузевого стандарту якості; навчання персоналу в відповідності з кваліфікаційними вимогами; мотивація персоналу і нормування праці; контроль якості; реалізація заходів; взаємодія з зовнішнім середовищем (вирішення питань якості з постачальниками, споживачами, державними органами).

Разом з тим система забезпечення якості повинна включати тільки ті елементи діяльності готельного підприємства, які мають найбільший вплив на якість послуг. Зокрема, в цю систему, крім функцій управління якістю (перевірка якості надання послуг, заходи коригуючого впливу та ін.), повинні включатися елементи управління процесом надання послуг, розробка нового продукту, постачання та інші елементи, які суттєво впливають на якість обслуговування. Враховуючи вищевикладене, визначення системи якості обслуговування для готелю доцільно було б викласти таким чином: система забезпечення якості готельних послуг (система якості) – це сукупність структур, що належать до різних сфер діяльності готельного підприємства та чинять найбільший вплив на якість послуг через відповідні методи з використанням необхідних ресурсів підприємства. Крім того, важливо мати на увазі, що управління якістю готельної послуги повинен являти собою вплив на процес надання послуги через реалізацію головного маркетингового завдання – задоволення очікувань споживача.

Як відомо, управління якістю передбачає наявність відповідних управлінських підсистем у загальній системі управління будь-яким підприємством, у тому числі і готельним, основним призначенням яких є контроль організації і надання послуг [168,169,170].

Першою такою підсистемою має стати підсистема підбору персоналу і його професійного розвитку відповідно до кваліфікаційних вимог. Адже, компетенція персоналу має величезне значення для управління якістю послуг, а адміністрація готелю повинна постійно дбати про те, щоб у персоналу була необхідна кваліфікація і знання для надання послуг високої якості. Крім того, співробітники повинні володіти відповідними особистісними якостями, які дозволятимуть їм забезпечувати високу якість надання готельних послуг. Саме тому, при пошуку та наймі персоналу пропонуємо використовувати запропоновану нами систему вимог до кандидатів на посади підприємств готельного господарства (рис. 3.6), особливо тих, що безпосередньо контактують зі споживачами готельних послуг.

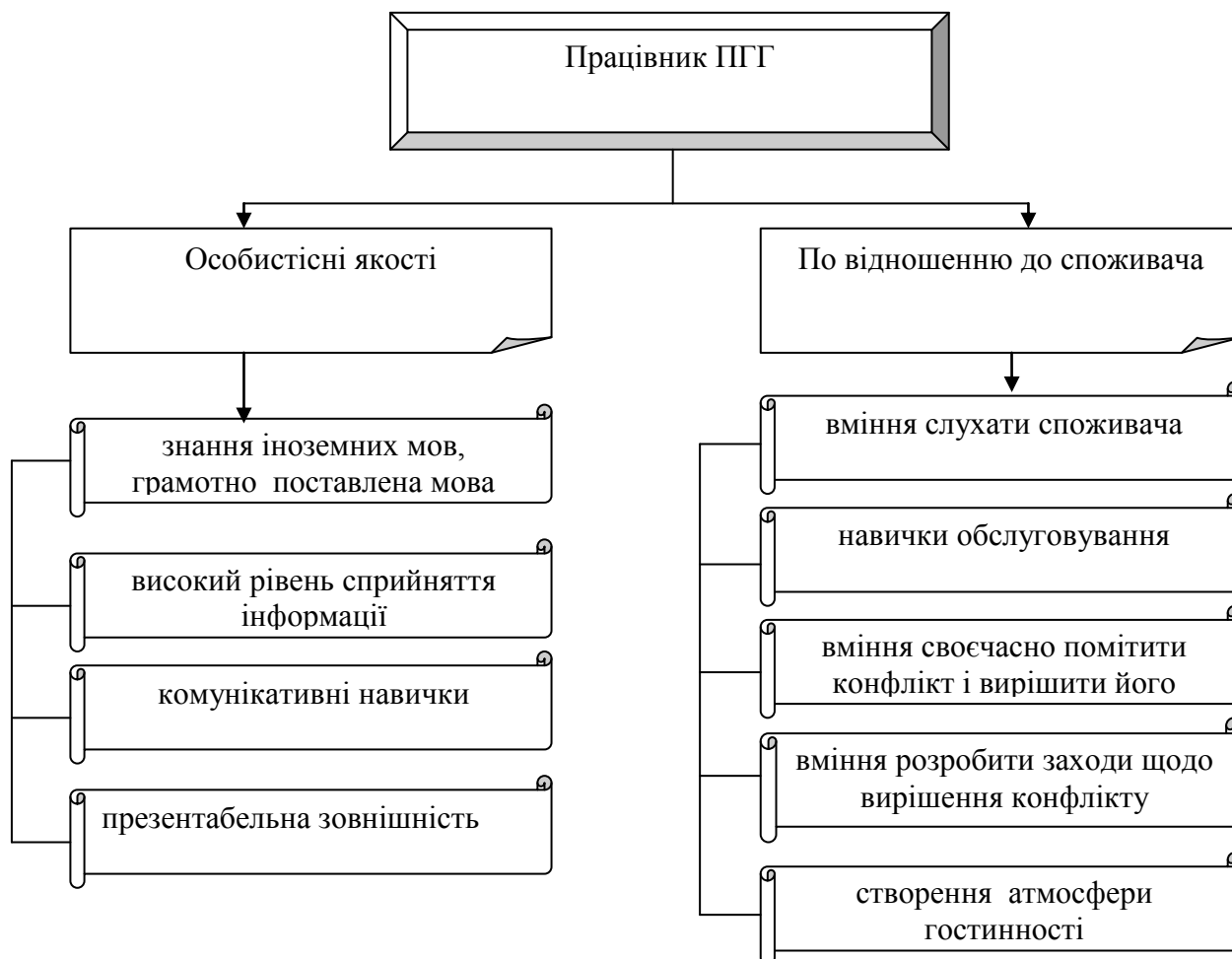


Рис. 3.6. Система вимог до кандидатів на посади в ПГГ [розроблено автором]

Співробітники повинні мати достатньо високий рівень комунікації, щоб донести до споживача суть концепції наданої послуги. Ввічливість персоналу є важливим чинником успіху в наданні якісної послуги. Наскільки співробітники ввічливі, тактовні і уважні до споживачів, залежатиме якість надаваних послуг. У працівників слід виховувати реакцію у наданні послуг. Необхідно контролювати, чи виявляють співробітники бажання, інтерес і здатність швидко надавати запитувані споживачами послуги. І на закінчення, співробітників, що безпосередньо контактують із споживачами, треба наділити повноваженнями, навіть такими, які виходять за межі їх посадових обов'язків, але дозволяють швидко і ефективно вирішувати проблеми і запобігати відтоку гостей. Більш детально ці питання будуть розглянуті нами у наступному підрозділі дисертації.

Друга підсистема – підтримки та задоволеності персоналу. Досвідчені керівники готельних підприємств вважають, що ставлення споживачів до готелю багато в чому залежить і від настрою персоналу. Вони проводять внутрішній маркетинг і розробляють системи підтримки та винагороди працівників за високу якість обслуговування. Менеджери регулярно повинні перевіряти ступінь задоволеності співробітників роботою. Цей ступінь підвищується, якщо готель надає їм допомогу у вирішенні життєвих проблем.

Третя підсистема – контроль над якістю і стандартизація процесу надання послуг в готелі. Адміністрація готелю повинна розробляти перелік процедур надання послуг, схематично відображати процес їх виробництва та виявлення вузьких місць. Слід, однак, мати на увазі, що зайва стандартизація збіднює послугу, що надається.

Проте, варто зазначити, що підприємства готельного господарства не можуть ефективно функціонувати без стандартизації робіт з обслуговування споживачів. Особливістю цього процесу є індивідуальний підхід і структурування стандартів. На наш погляд, доцільно запропонувати підприємствам готельного господарства розроблену нами структуру загальних стандартів (рис.3.7), а в межах підрозділів – систему внутрішніх стандартів (рис.3.8).

Загальні стандарти підприємства, на нашу думку, повинні об'єднувати шість груп стандартів: управління, нічного менеджера, діловодства й документообігу, форм звітності, якості і торгівельної марки.

У рамках кожної групи виокремлено стандарти, які характерні лише їм.

Внутрішні стандарти забезпечують роботу усіх служб підприємств готельного господарства. Враховуючи, що в регіонах України і, зокрема, Полтавському переважають малі і середні підприємства пропонуємо їх роботу супроводжувати такими службами: 1 – прийому, розміщення і бронювання; 2 – обслуговування номерного фонду; 3 – харчування;

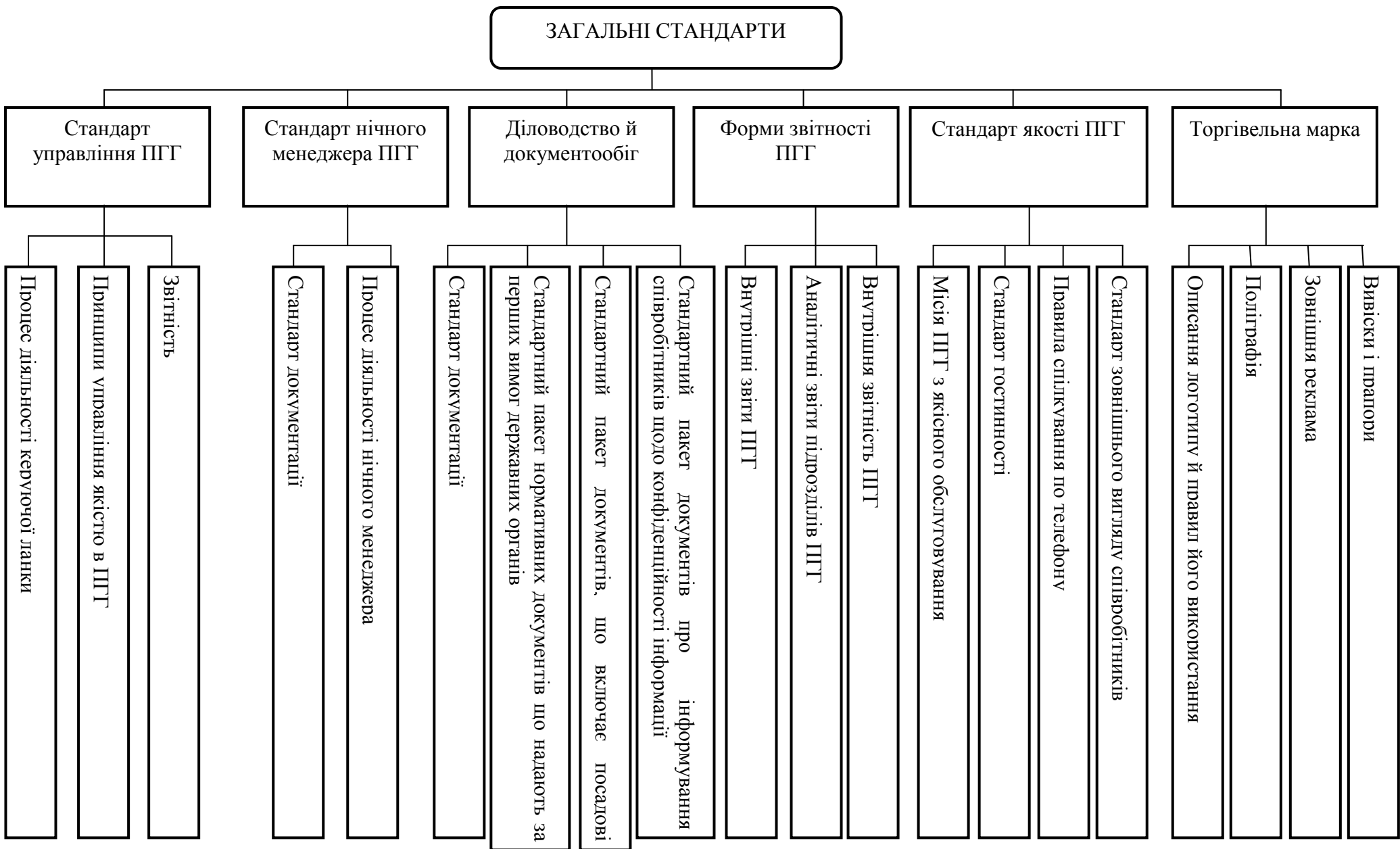


Рис. 3.7. Структурування стандартів малих ППГ [розроблено автором]

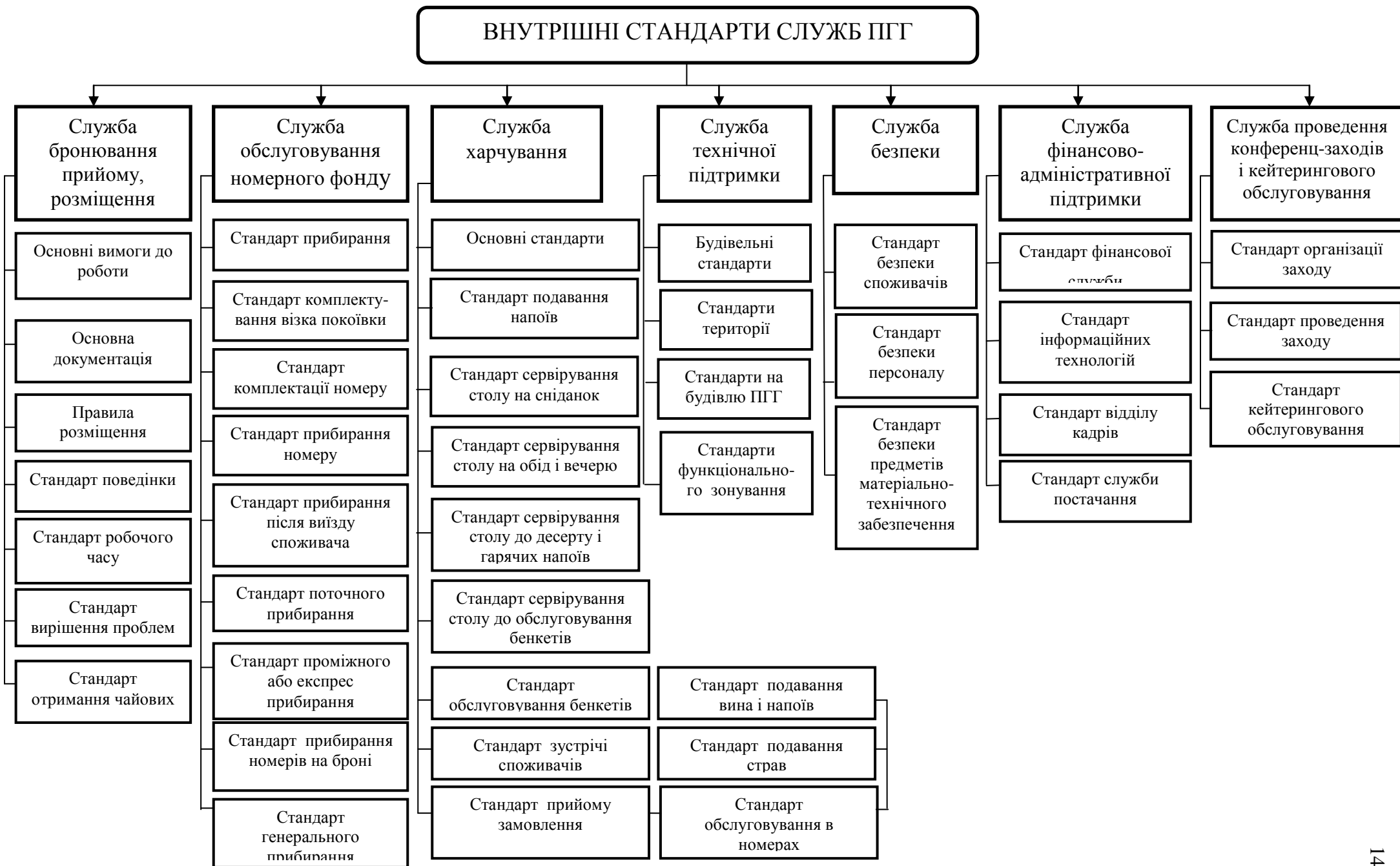


Рис. 3.8. Структурування системи внутрішніх стандартів малих ПГГ [розроблено автором]

4 – безпеки; 5 – фінансово-адміністративної підтримки; 6 – проведення конференц-заходів і 7 – кейтерингового обслуговування. Функціонування останніх двох служб буде обумовлено типом засобу розміщення і рівнем комфорту підприємства готельного господарства.

Четверта підсистема – контроль продуктивності праці. Серед найбільш популярних заходів у цьому напрямі хотілось би звернути увагу на такі: підвищення рівня професійної підготовки персоналу; збільшення обсягу наданих послуг, але не на шкоду якості; поліпшення технічного оснащення виробництва послуг; впровадження інновацій, що зменшують витрати людської праці в обслуговуванні; диференціація обслуговування через розробку вторинного (додаткового) набору послуг до основного, на який розраховує споживач; спонукання споживачів до самообслуговування (наприклад, шведський стіл у ресторані); застосування нових ресурсозберігаючих технологій, що дозволяють дати поштовх зростанню продуктивності праці.

П'ята підсистема – контроль ступеня задоволеності споживачів обслуговуванням за допомогою системи аналізу скарг і пропозицій, вивчення клієнтури, порівняння якості послуг конкурентів з якістю надання власних послуг. Готелі, які використовують скарги як цінне джерело отримання переваг перед конкурентами, створюють механізм ефективної обробки скарг, щоб не упустити цих переваг. Вищезначене може бути покладено в основу розробленої нами якісно-орієнтованої моделі управління розвитком підприємств готельного господарства (рис. 3.9).

Таким чином, підводячи попередні підсумки слід зазначити, що одним із завдань за допомогою якого можна реалізувати основні напрями розвитку підприємств готельного господарства, які були означені нами на початку даного підрозділу, є завдання яке пов'язане з досягненням відповідного рівня якості готельних послуг, що у свою чергу, сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності і прибутковості готельного підприємства.

культури; впровадження стандартів технічної якості обслуговування; стандартів функціонального якості обслуговування; вхідний контроль якості на продукцію та послуги постачальників; вихідний контроль якості на надані послуги в готелі і їх збут посередниками.

3.2 Удосконалення кадрової складової організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства

Як було доведено у розділі 2 дисертації (п. 2.2 і 2.3) досягнення цілей розвитку підприємств готельного господарства, необхідність забезпечення їх конкурентоздатності і проведення організаційних змін вимагають удосконалення всіх складових організаційно-економічного механізму управління їх розвитком, зокрема, кадрової складової його ресурсного забезпечення. Адже, як відомо, будь які зміни повинні спиратися на гарно сплановану і чітко організовану роботу з персоналом, а як довели проведені нами дослідження реального стану розвитку підприємств готельного господарства, зокрема по Полтавській області, найбільшою мірою це має стосуватися вирішення питань з організації і проведення роботи щодо професійного розвитку їх персоналу. Підкріплюючим моментом у цьому плані є те, що керівництво досліджуваних нами підприємств чітко усвідомлює, що саме висококваліфікований співробітник і є тим вирішальним чинником у виживанні, розвитку і підвищенні конкурентоздатності їх підприємства.

Як доводить практика діяльності сучасних підприємств, зокрема готелів [42, 92, 225], в умовах зміни ділового середовища і при існуючих макроекономічних тенденціях вони постійно прагнуть до максимально повної реалізації потенціалу своїх співробітників на всіх рівнях. Глобалізація бізнесу, безперервні зміни політичного, економічного, соціального та

техногенного середовища; державне регулювання і очікування споживачів; конкурентна боротьба; дерегуляція; прискорення темпів науково-технічного прогресу; зміна моделей поведінки і відносин у трудовому колективі; впровадження інформаційних систем управління і збільшення обсягів інформації; активне залучення співробітників до процесів прийняття рішень вимагають від керівництва побудови цілісної системи дій щодо професійного розвитку персоналу і своєчасного отримання знань, які розглядаються як один з пріоритетних напрямів діяльності підприємства в умовах його розвитку, і формування конкурентних переваг.

Саме тому, у даному підрозділі дисертації нами запропоновано модель управління професійним розвитком персоналу як засіб удосконалення кадрової складової ресурсного забезпечення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства готельного господарства.

Пристаючи до побудови даної моделі нами була зосереджена увага на двох моментах: по-перше, дотримуватися думки, що «професійний розвиток персоналу – це процес підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, зайняття посад, розв'язання нових завдань, спрямованих на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини» [83]; по-друге, на нашу думку, управління професійним розвитком персоналу будь якого підприємства, у тому числі і готелю, має ґрунтуватися на використанні трьох основних підходів менеджменту: системного, процесного і ситуаційного. З позицій системного підходу професійний розвиток персоналу має являти собою цілісність, яка складається із взаємопов'язаних елементів, кожен з яких впливає один на одного і на всю цілісність. Тому сукупність компонентів запропонованої моделі була нами упорядкована таким чином, щоб відповідати конкретним цілям, які спрямовані саме на професійний розвиток персоналу підприємства готельного господарства, а відсутність хоча б одного з компонентів автоматично призводила б до порушення цілісності даної моделі. Процесний підхід у менеджменті дозволяє розглядати професійний розвиток як ланцюг безперервних взаємопов'язаних

дій. Якщо дії будуть мати невизначений і позбавлений послідовності характер, то імовірність досягнення поставленої цілі значно знижується. Ситуаційний підхід ґрунтується на тому, що вибір методів професійного розвитку персоналу кожен раз буде визначатися конкретними просторово-годиновими характеристиками діяльності готелю.

Виходячи з цього управління професійним розвитком персоналу підприємства готельного господарства, на нашу думку, має бути взаємопов'язаним, єдиним, цілісним процесом, основними функціями якого є планування, організація, мотивація і контроль професійного розвитку відповідно до основних етапів процесу управління персоналом даних підприємств.

Тому, важливим етапом нашої роботи було виділення складових (етапів) процесу управління професійним розвитком персоналу підприємств готельного господарства і основних елементів вищезначеної моделі.

Щодо складових (етапів) процесу управління професійним розвитком персоналу підприємств готельного господарства, то, на нашу думку, це мають бути:

– визначення цілей розвитку підприємства, які і стануть передумовою формування цілей професійного розвитку його персоналу; аудит наявних знань, навичок і оцінка потреби у професійному розвитку персоналу підприємства, що дозволить виявити невідповідність між професійними знаннями і навичками, якими повинні володіти працівники підприємства для реалізації цілей розвитку підприємства і тими знаннями і навичками, якими вони дійсно володіють;

– формулювання цілей професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства за умов дотримання принципів їх конкретності, специфічності, орієнтації на одержання практичних навичок і вимірюваності; вибір критеріїв оцінки професійного розвитку (якості і ефективності), які мають ґрунтуватися на чітко встановлених стандартах, що будуть досягнуті

за підсумками професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства;

– визначення бюджету професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства, з урахуванням того, що розвиток персоналу завжди пов'язаний зі значними матеріальними витратами. Тому, формування і контроль виконання бюджету має бути важливим елементом управління ним. Як правило, з теоретичної та практичної точок зору, два чинники впливають на розмір бюджету – потреби підприємства у професійному розвитку персоналу і його фінансовий стан. Проте, досить часто підприємства підраховують тільки прямі витрати – компенсацію запрошеним викладачам, придбання матеріалів і обладнання і т.ін., ігноруючи інші види витрат, які пов'язані з відсутністю співробітників на робочому місці, витрати на відрядження, харчування і т. ін. Тому, при формуванні бюджету рекомендуємо враховувати всю інформація щодо витрат на професійний розвиток, що у подальшому дасть можливість прийняти оптимальне рішення при розробці його програми;

– розробка програми професійного розвитку персоналу, що передбачає визначення її змісту і вибір методів. Зміст програми визначається, у першу чергу, її цілями які повинні відображати потреби конкретного підприємства; професійний розвиток персоналу підприємства готельного господарства; оцінку професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства.

Визначення таких етапів дозволить забезпечити процесний підхід до управління професійним розвитком персоналу підприємств готельного господарства і формування відповідної моделі.

Щодо системного підходу до управління професійним розвитком персоналу підприємств готельного господарства, то при формуванні запропонованої нами моделі ми виходили з того, що він має відбуватися протягом усього періоду роботи персоналу на підприємстві, починаючи з етапу його адаптації після прийняття на роботу або зміни місця роботи на

підприємстві (підвищення або пониження на посаді, переведення в інший структурний підрозділ).

Тому, при формуванні моделі управління професійним розвитком персоналу підприємств готельного господарства і виділенні її основних елементів ми дотримувались етапів процесу управління персоналом які представлені у Додатку 3.

Проте, перш ніж надати запропоновану нами модель управління професійним розвитком персоналу, доцільно розглянути більш детально ті елементи процесу управління персоналом, які увійшли до складу вищезначеної моделі. Як зазначалось раніше, процес професійного розвитку потрібно розпочинати вже на етапі адаптації, враховуючи, що адаптація – це взаємне пристосування працівника і організації, яке ґрунтується на поступовому входженні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці [39,с.87].

Крім того, адаптація до виробничого середовища підприємства – це процес і результат перебудови функціонування організму, поведінки і діяльності працівника у відповідь на нові вимоги виробничого середовища у процесі адаптивної потреби працівника з метою забезпечення їх взаємної діяльності і розвитку. У свою чергу невиробниче середовище впливає на адаптацію персоналу опосередковано. Стан загальних соціальних умов, побутових умов і т.ін. позитивно або негативно відображається на процесі пристосування людини до виробничого середовища. Як відомо, виробниче середовище підприємства готельного господарства, як об'єкт адаптації, має складну структуру, що і зумовило її розподіл на такі види: організаційно-адміністративна, психофізіологічна, соціально-психологічна, економічна, санітарно-гігієнічна, професійна (Додаток К).

Організаційно-адміністративна адаптація – це засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного і економічного механізму управління підприємством. Психофізіологічний

аспект адаптації – пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. Соціально-психологічний аспект адаптації – пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємовідносин в новому колективі. Економічна адаптація – пристосування до певного рівня заробітку і соціального забезпечення. Вона дозволяє працівнику ознайомитися з економічним механізмом управління підприємством, системою економічних стимулів і мотивів.

Санітарно-гігієнічна адаптація – пристосування до розпорядку роботи, умов праці, нових вимог трудової, виробничої і технологічної дисципліни.

Професійна адаптація – поступове доопрацювання трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва). Зокрема, існує думка, що період терміну випробування можна прирівняти до періоду професійної адаптації, яку пов'язують з формуванням індивідуального стилю діяльності [21, с.126]. Тому, формуючи модель професійного розвитку персоналу, розпочинати потрібно саме з його адаптації, принципові цілі якої, на нашу думку, можна означити таким чином: зменшення стартових витрат; зниження стурбованості і невизначеності у нових працівників; скорочення плінності персоналу; економія часу керівника і співробітників, адже робота, яка проводиться відповідно до спеціальної програми допомагає економити час кожного з них; розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою. Відповідно до цього, пропонуємо удосконалену нами послідовність етапів підготовки і проведення адаптації (рис. 3.10), яка дозволить чітко регламентувати процедуру всіх її аспектів.

А для того, щоб період адаптації був ефективним, він повинен включати в себе всі елементи і бути послідовним. Ефективність адаптації пропонуємо визначати за допомогою таких показників [21, с.36]: кількість співробітників, які успішно пройшли термін випробування; кількість працівників які залишили підприємство (за ініціативою будь-якої сторони) до закінчення терміну випробування; кількість працівників які звільнилися протягом першого року роботи.

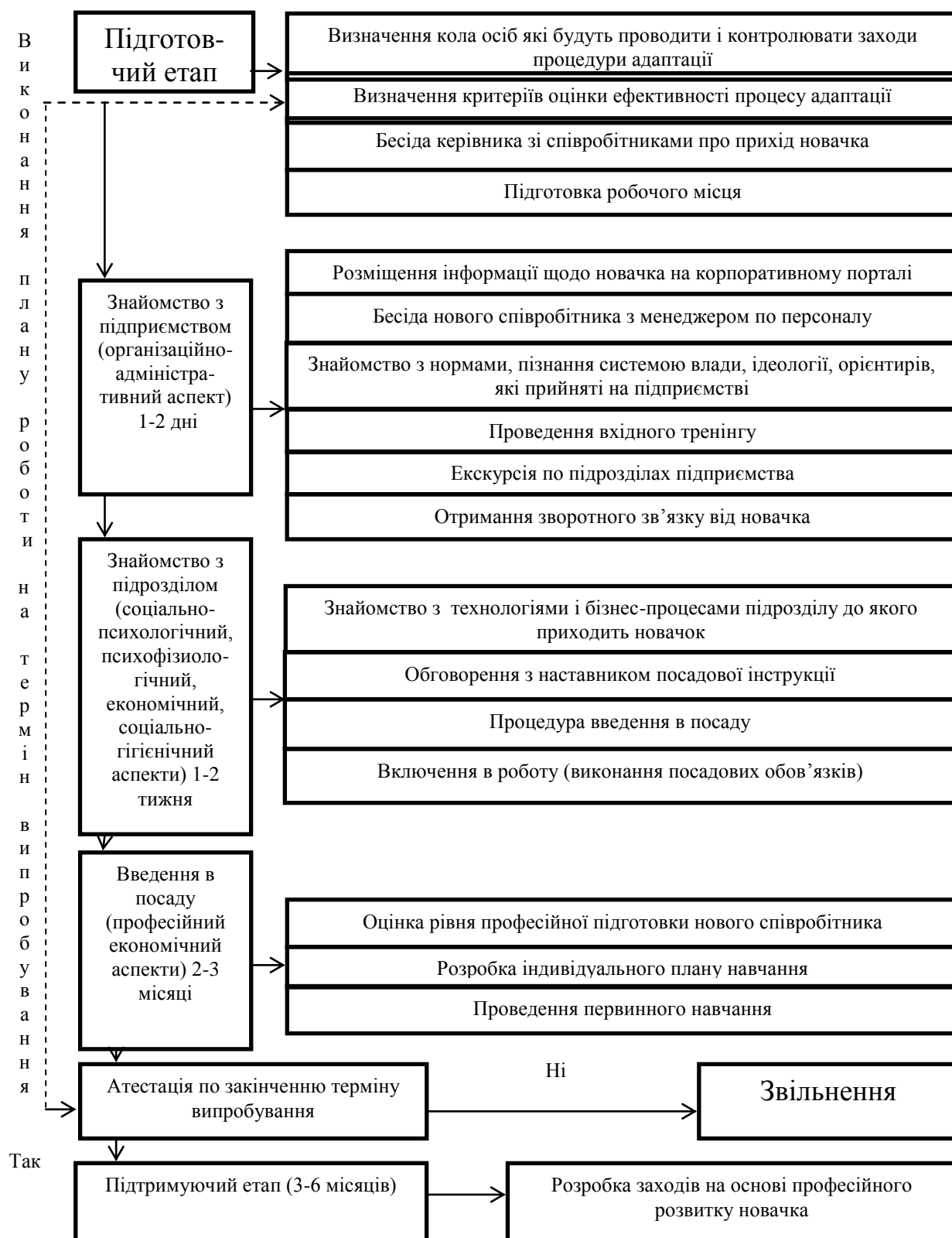


Рис. 3.10. Етапи підготовки і проведення адаптації персоналу готелю

[удосконалено автором на основі [33, с. 127]

Якщо мотивація співробітників після періоду адаптації підвищується,

з'являється бажання працювати на стабільний результат, виникає прагнення розвивати кар'єру на конкретному підприємстві, це, у свою чергу, говорить про те, що адаптація пройшла успішно, і новий працівник прикладатиме зусилля до реалізації як своїх планів так і цілей підприємства.

Наступний етап, який має бути обов'язковим елементом моделі управління професійним розвитком персоналу – це його оцінка. Як відомо оцінка персоналу – процес оцінки ефективності виконання співробітником своїх посадових обов'язків, результативності його діяльності, розвитку компетентності [126, с.862].

Процес оцінки працівників є прямим відображенням тих завдань які стоять перед підприємством. Предметом оцінки співробітників підприємств готельного господарства можуть бути:

- особливості поведінки. Для цього необхідним є попередній аналіз змісту роботи і встановлення певних стандартів поведінки, відхилення від яких негативно впливає на ефективність роботи. Цю оцінку ми пропонуємо використовувати для співробітників які безпосередньо контактують із споживачами.

Наприклад для готелю це можуть бути: адміністратор служби прийому і розміщення, портье, адміністратор підрозділу харчування готелю, офіціант, бармен, персонал служби “Room service”;

- ефективність діяльності, тобто аналіз персональних особливостей виконання роботи, результатів прийнятих співробітником рішень, методів, які він для цього використовував. Його пропонуємо застосовувати для оцінки роботи співробітників, які виконують рутинні процедури. Наприклад для готелю це можуть бути: покоївки, прибиральниці, чергові по поверху, персонал пральні, кастелянки;

- виконання посадових обов'язків. Пропонуємо використовувати для оцінки діяльності управлінського персоналу, особливо у тих випадках, коли

їх робота жорстко регламентована посадовою інструкцією. Наприклад: менеджери служб готелю, директори підрозділів;

– рівень досягнення цілей. Під час проведення співбесіди визначається рівень досягнення поставлених цілей, аналізуються причини через які заданий рівень не був досягнутий, встановлюються цілі і завдання на наступний період, необхідні заходи для підтримки, складається план індивідуального навчання або розвитку, визначаються форми проміжного контролю. Цю оцінку ми пропонуємо використовувати для середнього управлінського персоналу готелю, наприклад: менеджери фінансової і комерційної служби, технічної служби і харчування;

– рівень компетентності. Проводиться порівняння ідеального і реального профілю компетентності працівників, якщо на підприємстві розроблені карти компетенцій для відповідних видів робіт і посад. Оцінка спрямована на обговорення способів підвищення компетентності, на навчання і підвищення кваліфікації, індивідуальний розвиток. Професійні компетенції – знання, навички для успішної і результативної роботи. Особистісні якості сприяють розвитку професіоналізму. Корпоративні компетенції відповідають вимогам організаційної культури. Цю оцінку доцільно проводити для всіх категорій працівників готелю, але у першу чергу для управлінського;

– особливості особистості. Проводиться в спеціальних центрах оцінки працівників і базується на зміні або оцінці психологічних особливостей особистості. Корисно використовувати таку оцінку при відборі нових співробітників або кандидатів у резерв на висування, а також при плануванні індивідуального розвитку кожного окремого працівника.

Разом з тим, для того щоб впровадити і в подальшому проводити таку диференційовану оцінку необхідно створити єдину систему оцінки ефективності виконання кожним співробітником своїх посадових обов'язків, яка, у свою чергу, дозволить підвищити ефективність професійного розвитку персоналу готелю через: позитивний вплив на мотивацію співробітників,

враховуючи, що зворотній зв'язок сприяє мотивації співробітників, дозволяє їм скоригувати свою поведінку на робочому місці і досягти підвищення продуктивності праці; планування професійного навчання, адже оцінка співробітників дає можливість визначити недоліки в компетенціях кожного працівника; планування професійного розвитку і кар'єри, адже оцінка співробітників дозволяє виявити їх слабкі і сильні професійні якості, що сприятиме підготовці якісних індивідуальних планів розвитку і плануванню кар'єру; прийняття рішень щодо винагородження, просунення, звільнення, адже регулярна і систематична оцінка співробітників надасть керівництву підприємства інформацію, яка необхідна для прийняття обґрунтованих рішень.

Крім того, розробляючи систему оцінки персоналу необхідно вирішити на основі яких критеріїв буде проводитись оцінка. Критерії це ті показники, ті характеристики на ґрунті яких можна робити висновки щодо того, наскільки гарно працівник виконує свою роботу. Критерії, які можуть використовуватися при оцінці персоналу підприємств готельного господарства представлені у Додатку Л.

Формуючи систему оцінки персоналу готельного господарства, вважаємо, що її доцільно розділити на декілька видів: «на вході»: перед навчанням, для того, щоб у подальшому мати можливість визначити його ефективність; оцінка співробітника, який працює на підприємстві і претендує на більш високу посаду; оцінка співробітника при відборі до кадрового резерву; «на виході»: по закінченні випробувального терміну для того, щоб отримати задокументовані висновки щодо результатів оцінки, а також щодо подальшого службового використання особи яку оцінюють; по закінченні навчання, зокрема не раніше ніж через 3 тижні після завершення занять (період закріплення сформованих навичок), а потім через 6 або 9 місяців по закінченні навчання; “у процесі” (чергова, планова) – дає можливість визначити якість праці, потенціал розвитку для підприємства компетенцій

(тобто здатність до навчання). Така оцінка має стати обов'язковою для всіх працівників через те, що дає опис виконаної роботи і результатів.

Найбільш розповсюдженою системою оцінки є система періодичної атестації співробітників. Удосконалений нами і запропонований для впровадження в діяльність підприємств готельного господарства процес (рис. 3.11) розглядає процедуру атестації за блоками з включенням послідовних кроків, що дозволяє регулювати весь процес атестації і вносить необхідні корективи.

Наступний етап, що, так само, повинен обов'язково входити до складу запропонованої нами моделі – розвиток персоналу, який включає в себе декілька складових, і, у першу чергу, навчання – цілеспрямовано організований процес оволодіння знаннями, уміннями, навичками і способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників і т.ін., який повинен відбуватися планомірно і систематично [212, с.227].

Як відомо, виділяють такі рівні навчання: перший – керівники, резерв для призначення на керівні посади; керівників, які вперше призначені на керівні посади; другий – фахівці; керівники середньої і низової ланки; молоді фахівці; третій – робочі і службовці.

Крім того, існують такі форми навчання:

професійна освіта – планомірне і організоване навчання у спеціальних закладах освіти і випуск кваліфікованих кадрів для всіх сфер людської діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способів спілкування; професійне навчання, або підвищення кваліфікації персоналу – навчання працівників з метою засвоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування, що зумовлено зростанням вимог до професії або підвищенням по посаді; стажування – форма навчання, в процесі якого закріплюються на практиці професійні знання, уміння і навички, які були одержані під час теоретичного навчання.

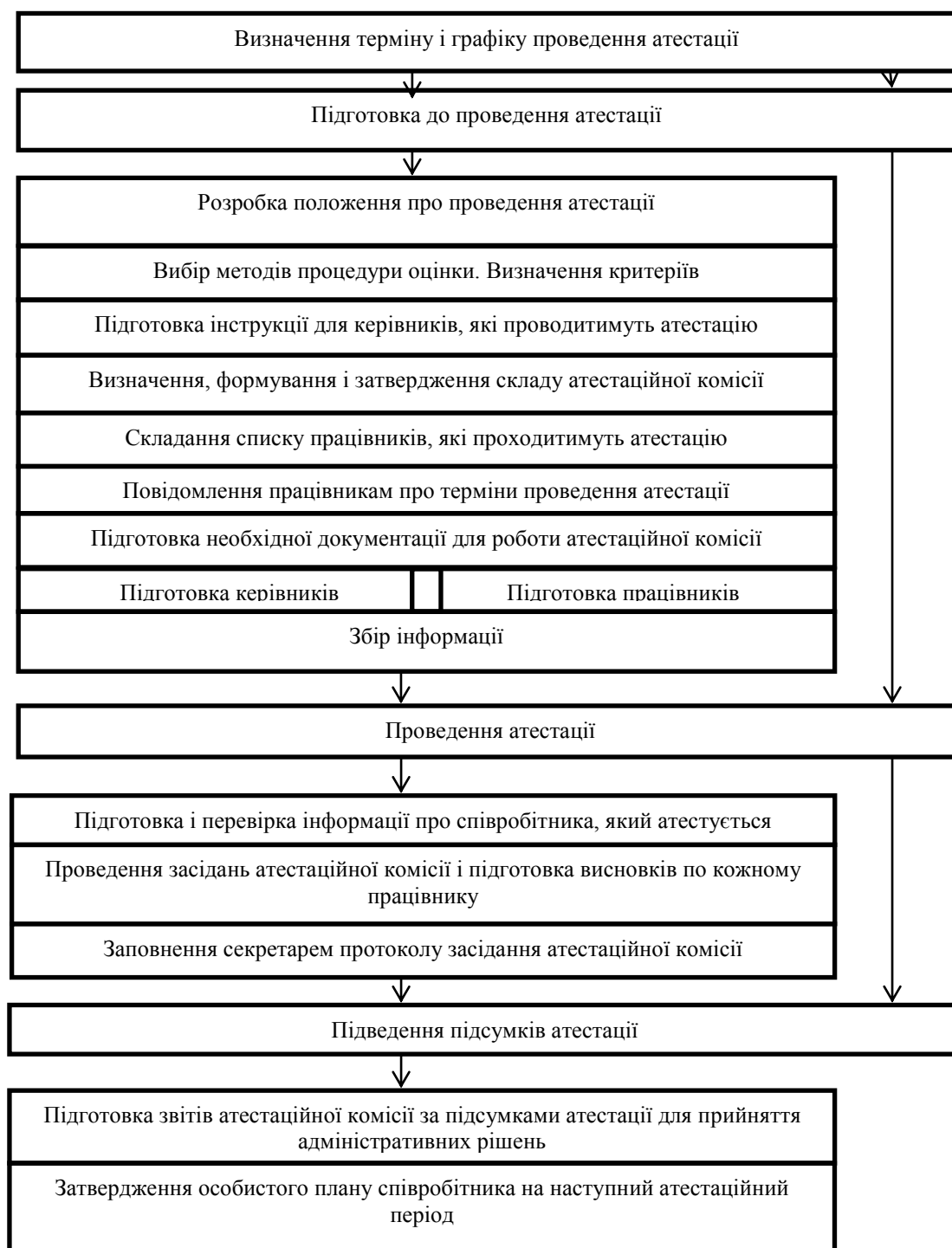


Рис. 3.11. Процедура атестації персоналу готелю [систематизовано автором на основі [7, 86,122, 190]

Здійснюється також для вивчення передового досвіду, отримання професійних і організаторських навичок для виконання обов'язків на тій посаді яку обіймає працівник або на більш високій посаді [214, с.240].

Кожне підприємство формує свою власну модель навчання, проте аналіз низки наукових праць в яких були розглянуті найбільш відомі моделі

навчання дозволив виділити деякі їх недоліки [208,201]. Так С.В.Шекшня [208,с.368]. і Ю.О. Ципкін [201, с. 446] в своїх моделях навчання не враховують етапу оцінки знань, навичок співробітників перед навчанням. С.К. Мордовін [117, с. 302] не виділяє блок формування бюджету. Є.О. Борисова [20, с. 256] не виділяє оцінку і її критерії, а також блок визначення бюджету на навчання. Тому, для підприємств готельного господарства ми пропонуємо удосконалену схему процесу навчання (рис. 3.12), яка дозволяє підійти до навчання як до комплексного безперервного процесу.

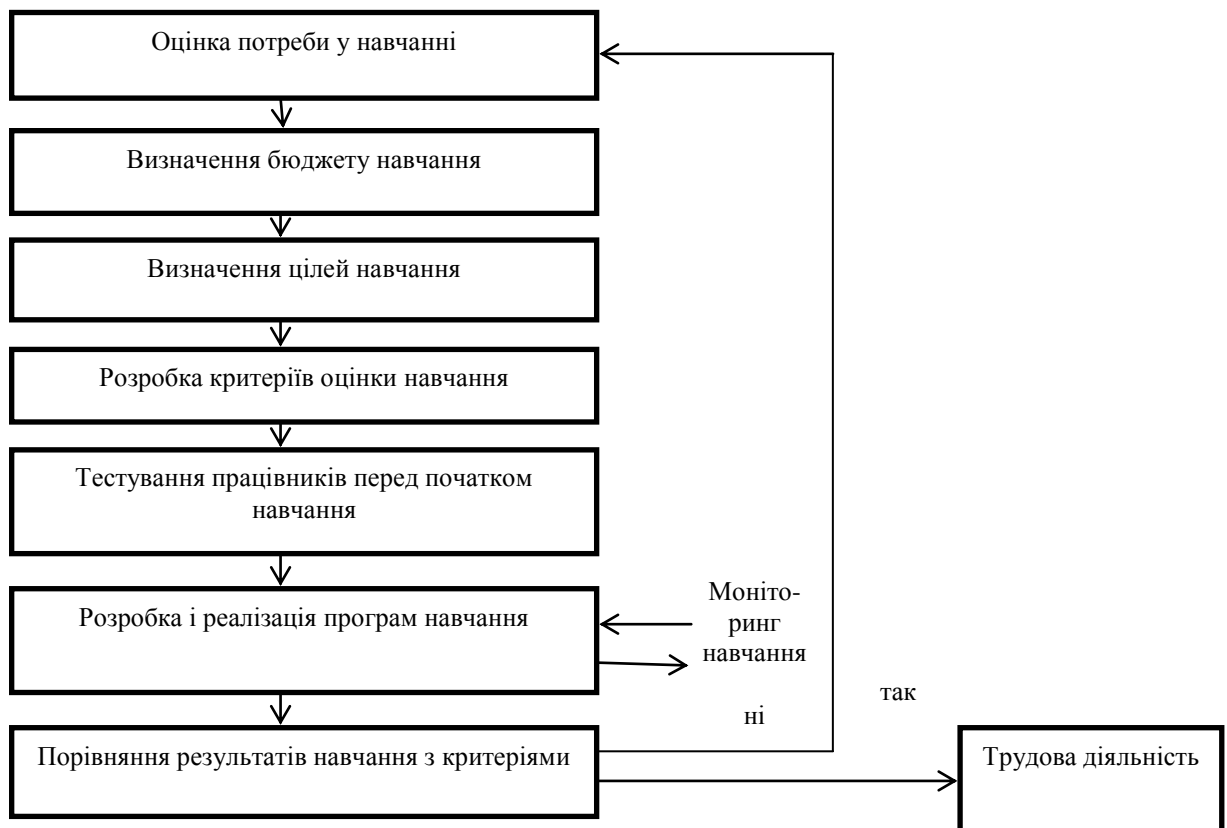


Рис. 3.12. Процес навчання персоналу готелю [удосконалено автором на основі [20, 117, 201,208]

А з метою постійного професійного розвитку співробітників і їх кар'єрного зростання пропонуємо керівництву підприємств готельного господарства взяти за правило розробку щорічного перспективного плану навчання своїх працівників. Цей документ має стати основою для розробки конкретних програм навчання.

При чому, доцільно розробляти два типи планів розвитку: стандартний і індивідуальний. Стандартні плани розвитку можуть бути: ієрархічними, при яких розвиток співробітників буде спрямовуватися на певні рівні, наприклад: начальник відділу кадрів, завідувач пральні; і такими, що співвідносяться з конкретними завданнями, які спрямовані на конкретні функції. При цьому, якщо мова буде йти про керівників готелю, то ці плани можуть об'єднуватися. Стандартні плани розвитку доцільно застосовуватися лише там, де є однакові вихідні умови і існують працівники, які можуть розвиватися за подібними планами. Як що ж такі умови відсутні, то ми б рекомендували розробляти індивідуальні плани розвитку.

Важливою функцією на етапі навчання персоналу є моніторинг, який полягає у зборі інформації щодо мотивації співробітників, їх інтересу до навчальним темам, оцінки роботи викладачів, якості роздаткових матеріалів і т. ін. Це дозволяє видалити процедури які не працюють, змінити форму подання окремих тем, тобто організувати процес навчання таким чином, щоб він відповідав інтересам слухачів.

Отже, успіх процесів адаптації, оцінки і навчання, чіткі цілі, професіоналізм, бажання і прагнення до зростання співробітника на конкретному підприємстві, а також зацікавленість підприємства у даному співробітнику дозволять йому успішно просуватися по кар'єрним сходинкам.

Тому, обов'язковою складовою моделі управління професійним розвитком персоналу підприємства готельного господарства повинна стати ще одна складова його розвитку – управління кар'єрою, враховуючи, що це – успішне його просування у сфері громадської, службової, наукової або виробничої діяльності, досягнення відомості, слави і т. ін. [212, с.297]. При управлінні кар'єрою персоналу важливим є вміння організації планувати і контролювати кар'єру своїх співробітників, адже це дозволяє забезпечити реальний зв'язок між прагненнями індивідуумів щодо підвищення професіоналізму, самоствердженням, соціального статусу і розвитком організаційної і соціальної структури підприємства. Планування і контроль

кар'єри полягає в тому, що з моменту прийняття працівника на підприємство і до його звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просунення працівника по системі посад і робочих місць. Співробітник повинен знати не тільки свої перспективи на короткотерміновий і довготерміновий періоди, але й те, яких показників він має досягти, щоб можна було розраховувати по службі. Крім того, планування кар'єри повинно бути пов'язаним з планами розвитку самого підприємства, а підставою для розробки плану розвитку кар'єри може бути наявність таких показників, які характеризують виробничу діяльність і поведінку працівника: мотивація на кар'єру; якісна і ефективна праця протягом низки років; висновки атестаційної комісії; професійна компетентність і ерудиція (підготовка); рекомендація іншого підприємства, якщо працівник прийнятий або переведений на роботу; психологічна придатність до обраної діяльності.

І, нарешті, важливою складовою розвитку персоналу, яка так само повинна входити до запропонованої нами моделі управління професійним розвитком персоналу підприємства готельного господарства, має стати робота з резервом, яка спрямована на удосконалення професійного розвитку персоналу, його професійне зростання і побудову кар'єри. Досвід сучасних підприємств свідчить, що вони створюють спеціальні системи підбору, розвитку і переміщення майбутніх керівників і розглядають управління ними як стратегічно важливе завдання. І ця система підготовки резерву керівників, як правило об'єднує три основні процеси: виявлення співробітників підприємства, які володіють потенціалом для зайняття керівних посад; підготовка цих співробітників до роботи на керівній посаді; забезпечення поступового заміщення вільної посади і ствердження на ній нового співробітника, адже кадровий резерв – це спеціально сформована і підготовлена група працівників, які призначені для висунення на керівні посади більш високого рівня [212, с. 290].

Тому, на нашу думку, вихідними даними для формування резерву персоналу підприємств готельного господарства мають бути: професійний відбір персоналу; моделі робочих місць; результати атестації персоналу; філософія підприємства; особові справи співробітників; штатний розклад підприємства, адже підготовка резерву – це складний багатоступінчатий процес, який вимагає постійної уваги з боку вищого керівництва, спеціалістів по роботі з персоналом і підтримки керівників підрозділу. Удосконалений нами процес підготовки резерву персоналу готельного господарства представлений на рис. 3.13.

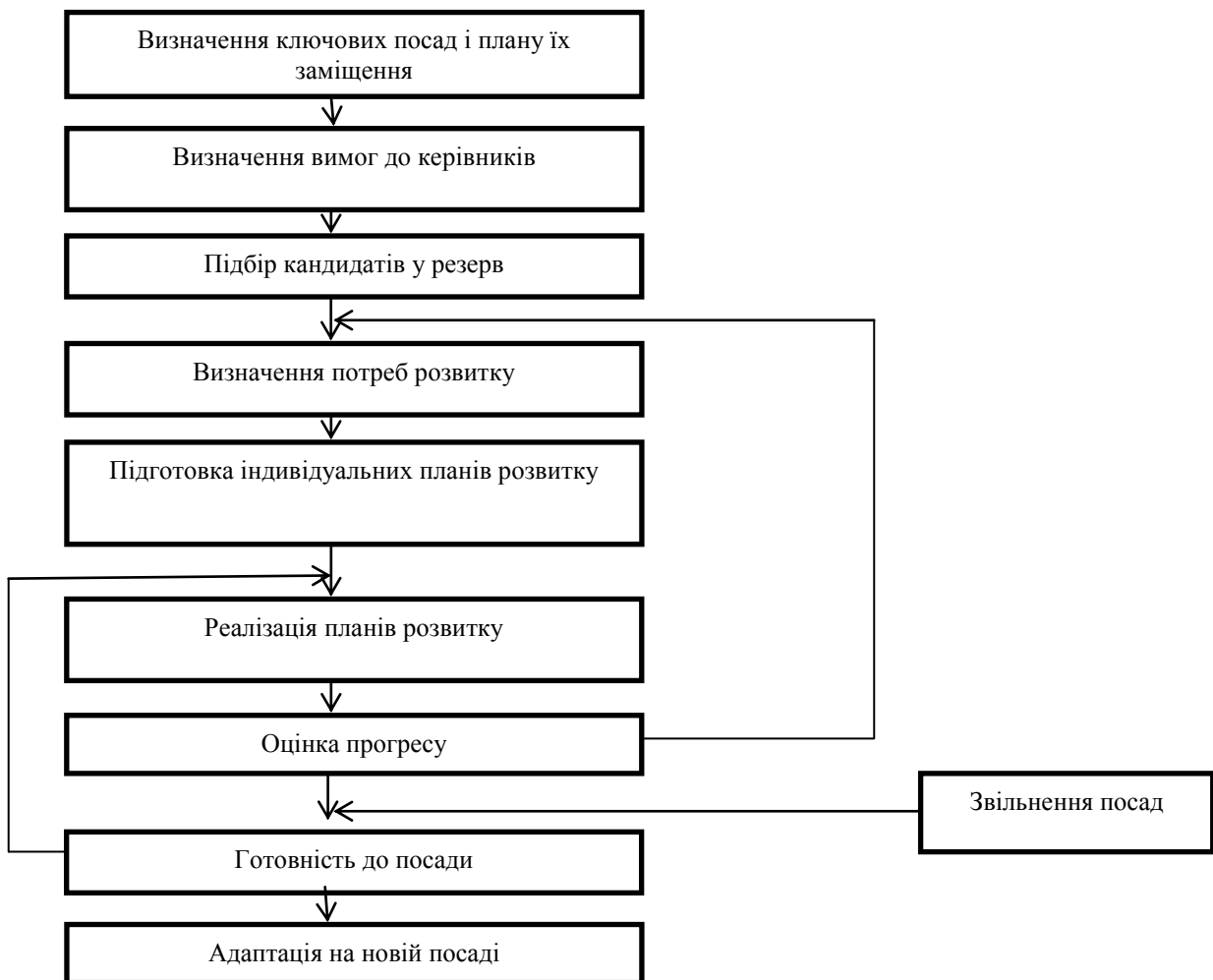


Рис. 3.13. Процес планування і підготовки резерву керівників [систематизовано і удосконалено автором на основі [7, 86, 122, 128,190]

На нашу думку, проведена таким чином робота з резервом персоналу забезпечить удосконалення і розвиток кадрового потенціалу, становлення

керівників і фахівців підприємницького типу, які здатні адекватно реагувати на зміни у всіх сферах діяльності і ефективно працювати у сучасних умовах.

Крім того, наявність резерву сприяє організації планомірного навчання і стажування, що скорочує період професійної адаптації працівника, формує потреби у постійному розвитку, забезпечує безперервність процесу управління, значно зменшує ризик, який може виникати у разі помилок при призначенні на посаду, що звільнилась, дозволяє уникнути випадковості і своєчасно проводити заміну працівників які мають недостатню професійну підготовку на більш підготовлених, підвищує соціально-психологічний і комунікативний рівень керівників.

Отже, розглянувши основні складові моделі управління професійним розвитком персоналу підприємств готельного господарства, можна зробити попередні висновки, що при її формуванні підприємство повинно враховувати такі аспекти: диференційований підхід до співробітників (не тільки до управлінців і виробничого персоналу, але і у питаннях, що стосуються навчання працівників, які є низько- або висококваліфікованими, мають різну систему оплати праці); професійний розвиток персоналу повинен охоплювати все підприємство у цілому (не припустимим є професійне і соціально-психологічне відставання будь-якого структурного підрозділу підприємства); безпосередня участь вищого керівництва у процесі професійного розвитку персоналу; політика професійного розвитку персоналу повинна відповідати загальній корпоративній політиці і стратегії; розвиток персоналу реалізує концепцію організації, що навчається.

Таким чином, сформована і запропонована нами до впровадження модель професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства (рис. 3.14) враховує всі елементи системного, процесного і ситуаційного підходів до менеджменту. Це, у кінцевому рахунку, буде сприяти забезпеченню конкурентоздатності підприємства; досягненню його стратегічних цілей;

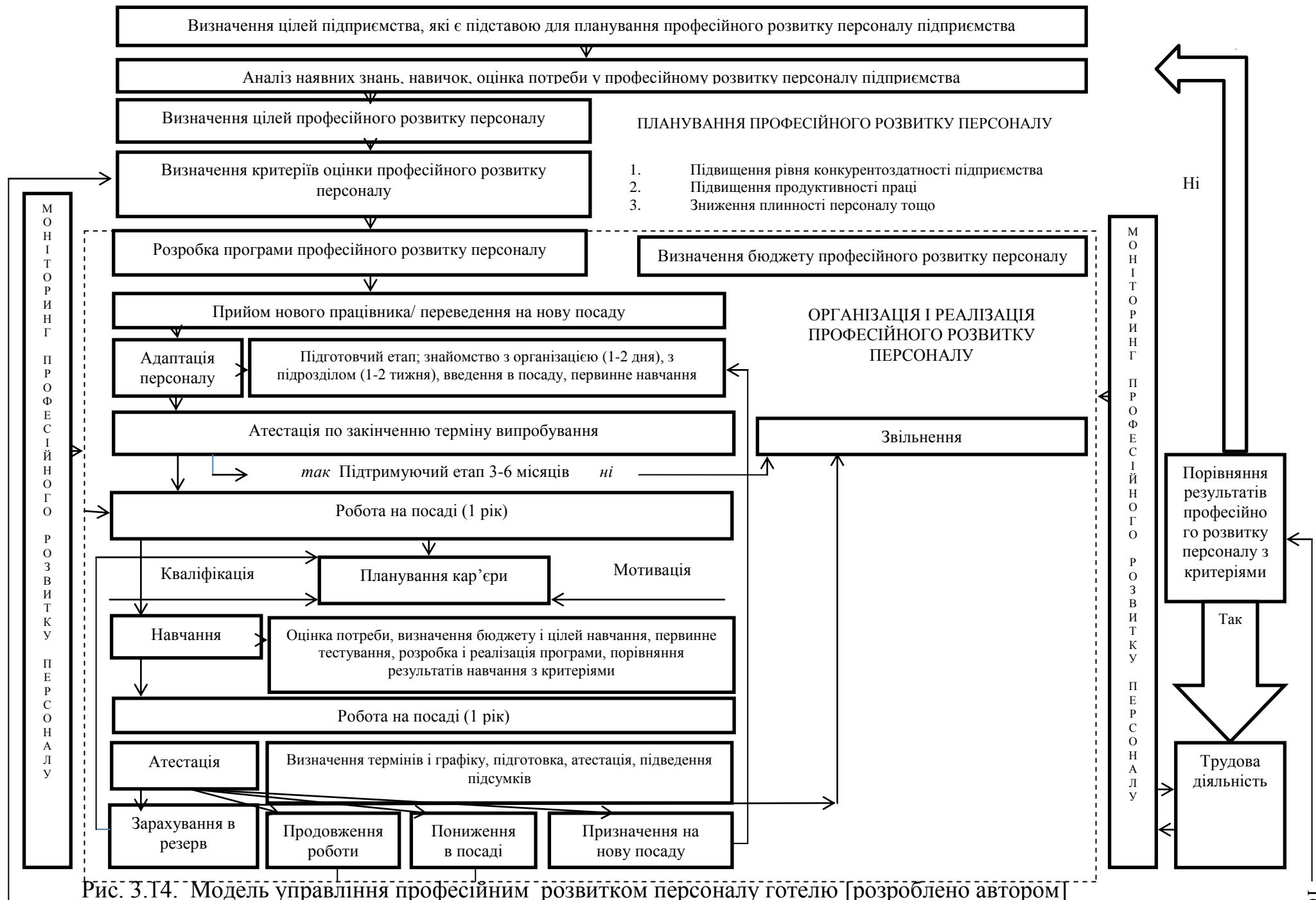


Рис. 3.14. Модель управління професійним розвитком персоналу готелю [розроблено автором]

організаційної культури підприємства; підвищенню ефективності комунікаційного процесу; підвищенню адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі; формуванню ефективної мотиваційної політики підприємства; підвищенню рівня привабливості підприємства для потенційних працівників і інших зацікавлених; підвищенню цінності персоналу; формуванню і ефективному розвитку сторін.

Елементи даної моделі управління професійним розвитком персоналу були впроваджені в готелі “Алмаз”, що дозволило отримати такі результати: знизилась кількість зауважень від відвідувачів готелів, щодо якості обслуговування; збільшилась кількість пропозицій від персоналу щодо удосконалення діяльності готелю; скоротились втрати робочого часу нових працівників на адаптацію; покращився соціально-психологічний клімат в колективі; зменшились показники плинності персоналу; підвищилась продуктивність праці; підвищився рівень зацікавленості персоналу у професійному розвитку і кар’єрному зростанні. Крім того, відповідно до розробленої нами методики, була визначена ефективність від впровадження даної моделі та розрахований інтегрований показник – коефіцієнт рівня професійного розвитку персоналу на прикладі готелю “Алмаз”, “Турист”.

Для проведення цих розрахунків використовувалась розроблена нами анкета відповідно до всіх складових запропонованої моделі управління професійним розвитком персоналу (Додаток М).

При опитуванні, у якому брали участь 70 працівників готелю “Алмаз”, “Турист”, були виявлені найбільш важливі показники ефективності професійного розвитку персоналу вищезначених підприємств (табл. 3.1).

Це дозволило оцінити ефективність впровадження запропонованої нами моделі, а використання математичних методів дало можливість провести розрахунок середніх значень показників ефективності професійного розвитку персоналу.

**Показники ефективності професійного розвитку персоналу
підприємств готельного господарства [систематизовано автором]**

Складова моделі (етапи процесу управління професійним розвитком)	Показник	Опис показника	Інтерпретація показника
1	2	3	4
А 1	Прийняття норм і правил	термін ознайомлення; зрозумілість	Наявність або відсутність, повнота роз'яснення основних
Н 1	Вхідне навчання	самостійність; отриманий результат	Наявність або відсутність, особа яка надає допомогу, необхідність повторного навчання
Н 2	Навчання	частота проведення; засоби навчання; чинники які заважають проведенню; чинники які сприяють навчанню; категорія співробітників	Можливість, бажання, частота
Н 3	Відповідність роботи і кваліфікації	якість; самостійність; рівень професійних знань; кількість невирішених проблем	Наскільки сам працівник і його керівник вважають, що робота відповідає кваліфікації
Н 4	Поінформованість / врахування думок співробітників	знання цілей і напрямів розвитку підприємства; обмін інформацією; взаємовідносини; врахування думок співробітників	Чи поінформовані співробітники з питань політики підприємства, їх бажання і можливості щодо обміну інформацією і знаннями
Оц 1	Оцінка роботи	постійність; прозорість критеріїв; адекватність; одержання результатів	Наявність системи оцінки, справедливість, врахування при винагородженні
Оц 2	Самоконтроль	самостійність перевірки процесу роботи; виявлення відхилень; порівняння відхилень зі стандартами	Чи сприймається самоконтроль
Оц 3	Досягнення/ Помилки	прозорість досягнень і помилок	Чи доводяться до співробітників їх досягнення і помилки
К 1	Кар'єрне зростання	заохочення з боку керівників прагнення до кар'єрного зростання; створення умов для кар'єрного зростання; бажання розвиватися на даному підприємстві	Можливості, бажання
К 2	Професійна діяльність	ставлення до роботи; бачення себе в організації; інтерес до розвитку підприємства	Бажання якісно виконувати роботу
РК 1	Резерв кадрів		Прагнення зайняти керівну посаду

Опитування проводилось до і після впровадження запропонованої моделі управління професійним розвитком персоналу.

Кожному чиннику ефективності був присвоєний коефіцієнт вагомості. Як видно з таблиці, кожен елемент моделі управління розвитком персоналу характеризується різною кількістю показників:

A1, A2 – значення показників адаптації;

H1, H2, H3, H4 – значення показників навчання;

Оц1, Оц2, Оц3 – значення показників щодо кадрового резерву.

Числові значення присвоювались кожному елементу системи професійного розвитку персоналу.

Значення загального показника складалось з різних складових:

- в адаптації – 2;
- у навчанні – 4;
- в оцінці – 3;
- у кар'єрному зростанні – 2
- у кадровому резерві - 1.

Кожну складову отримали через сумування відповідей з певної кількості запитань, а кожна відповідь отримували бали – 0–0,5 (50%) – 1 (100%).

Отримані результати (табл. 3.2) дозволили побачити загальну картину у сфері професійного розвитку персоналу даних підприємств.

Таблиця 3.2

Показники ефективності професійного розвитку персоналу готелю “Алмаз”, “Турист” [розраховано автором за результатами дослідження]

Складова моделі (етапи процесу управління професійним розвитком)	Готель “Турист”		Готель “Алмаз”	
	до впровадження моделі	після впровадження моделі	до впровадження моделі	після впровадження моделі
1	2	3	4	5
A 1	0,6	0,7	0,6	0,6
A 2	0,8	0,9	0,7	0,7
H 1	0,6	0,7	0,7	0,9
H 2	0,5	0,6	0,9	1,0

Продовж. Табл.3.2

1	2	3	4	5
Н 3	0,7	0,8	0,9	1,0
Н 4	0,8	0,9	0,7	0,8
Оц 1	0,8	0,8	0,5	0,6
Оц 2	0,9	0,9	0,8	0,9
Оц 3	0,8	0,9	0,8	1,0
К 1	0,6	0,7	0,7	0,7
К 2	0,7	0,9	0,8	0,9
РК 1	0,9	0,9	0,9	1,0

На основі даних табл. 3.2 був розрахований інтегральний показник рівня професійного розвитку персоналу кожного підприємства за формулою (табл.

$$3.3): K_{\text{прп}} = \sqrt[12]{A1 \times A2 \times H1 \times H2 \times H3 \times H4 \times Oц1 \times Oц2 \times Oц3 \times K1 \times K2 \times PK1}$$

де $K_{\text{прп}}$ – коефіцієнт професійного розвитку персоналу.

Таблиця 3.3

**Показники професійного розвитку персоналу готелів “Турист”,
“Алмаз” [розраховано автором за результатами дослідження]**

Значення коефіцієнта професійного розвитку персоналу	Готель “Турист”		Готель “Алмаз”	
	до впровадження моделі	після впроваджен- ня моделі	до впроваджен- ня моделі	після впроваджен- ня моделі
	0,714	0,801	0,739	0,827

Таким чином, показник професійного розвитку персоналу готелю “Турист” зріс на 12, 2%, а готелю “Алмаз” на – 11,9 %, що є свідченням ефективної реалізації програми щодо впровадження розробленої нами моделі управління професійним розвитком персоналу в практичній діяльності вищезначених підприємств. Крім того, частка прибутку щодо підвищення рівня професійного розвитку персоналу за рахунок впровадження запропонованої моделі склала для готелю “Турист” – 552,3 тис. грн. (12,2 % × 4527, 8 тис. грн), а для готелю “Алмаз” – 509,5 тис. грн. (11,9 % × 4281, 5 тис. грн.).

Ефективність витрат на підвищення професійного розвитку персоналу розраховувалась за формулою: $E = \text{Частка прибутку} / \text{Витрати підприємства на впровадження моделі управління розвитком персоналу}$.

Так, для готелю “Турист” ефективність склала 12,6 (552,3 тис. грн / 43,9 тис. грн), а для готелю “Алмаз” 13,3 (509,5 тис. грн / 38,2 тис. грн). Розрахунок свідчить, що витрати на підвищення рівня професійного розвитку персоналу на обох підприємствах є ефективними.

Додатково на основі рівняння парної регресії зміни продуктивності праці залежно від показника професійного розвитку персоналу були проведені розрахунки підвищення продуктивності праці, яке пов’язано з реалізацією програми професійного розвитку персоналу у 2014 році для готелю “Турист”:

$$Y = 246,4 + 165,5X, \text{ де } X - \text{показник професійного розвитку персоналу}$$

$$Y = 246,4 + 165,5 \cdot 0,801 = 378,96\% \text{ (до впровадження програми)}$$

$$Y = 246,4 + 165,5 \cdot 0,878 = 391,71\% \text{ (після впровадження програми)}$$

$$\Delta Y = Y_{2008} - Y_{2007} = 391,71 - 378,96 = 12,75\%$$

Відносне зростання продуктивності праці для готелю “Турист” склало 2,67%. Підвищення продуктивності праці після впровадження моделі управління професійним розвитком через реалізацію запропонованої нами програми склало 12,75, що складає 0,34 % річного показника продуктивності праці готелю “Турист” протягом 2014 р.

Знаючи відсоток продуктивності праці який зумовлений чинником професійного розвитку персоналу, виділимо частку прибутку, яку підприємство отримало за рахунок впровадження моделі управління професійним розвитком персоналу із загального прибутку.

Частка прибутку щодо зростання продуктивності праці у цілому для готелю “Турист” = 2,57 % × Прибуток = 2,67 × 4527,8 тис. грн = 120,8 тис. грн.
Частка прибутку щодо зростання продуктивності за рахунок впровадження моделі управління професійним розвитком персоналу = 0,34% × Прибуток = 0,34% × 4527,8 тис грн = 15,39 тис. грн.

Ефективність витрат на професійний розвиток персоналу: $E = 15,39$ тис. грн / $12,6$ тис. грн = $1,26$

Отже, все вищезначене дає підстави говорити що дана модель є ефективною і може бути запропонована для впровадження на інших підприємствах готельного господарства України.

3.3. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг підприємств готельного господарства

Нині, одним з найбільш поширених напрямів з підвищення рівня якості обслуговування споживачів будь яких підприємств є використання методів математичного моделювання. Актуально це і для засобів розміщення, які являють собою складну систему, що знаходиться під впливом низки зовнішніх і внутрішніх чинників.

Безумовно, що технологічний процес обслуговування споживачів у готелях включає стандартний перелік послуг, які надаються гостю, але він може бути варіативним у технологічному циклі. Також слід зазначити, що завжди зберігається послідовність надання основних послуг на кожному етапі процесу: бронювання місць; прийом, реєстрація і розміщення гостя; виїзд і остаточна оплата послуг готелю тощо.

В основу формування методичного підходу до оцінки якості готельних послуг була покладена розроблена нами і представлена у п. 3.1 дисертації модель процесу надання готельних послуг споживачам та формування їх якості і методика оцінки якості послуг, запропонована Столярчук П., Юзевич В. і Сусол Н. [180, с.143–151] для повносервісних закладів ресторанного господарства, яка була адаптована нами для засобів розміщення, зокрема – готелів.

Формування методичного підходу до цінки якості готельних послуг відбувалось за декількома етапами.

На першому етапі нами було встановлено, що обслуговування в готелі передбачає формування відповідної системи через виокремлення сукупності усіх структурних елементів обслуговування в готелі, з конкретними вхідними і вихідними параметрами.

Така постановка питання дозволяє сформувати загальний процес управління системою обслуговування в готелі, який являє собою сукупність конкретних процесів X_1, \dots, X_9 (рис.3.15), а саме:

- управління процесом зустрічі гостей;
- управління процесом прийому, реєстрації;
- управління процесом обліку зайнятих номерів, попереднього замовлення;
- управління процесом забезпечення відпочинку гостей при реєстрації;
- управління процесом забезпечення зберігання речей і одягу гостей;
- управління процесом забезпечення охорони гостей; забезпечення санітарно-гігієнічних потреб гостей;
- управління процесом розміщення гостей;
- управління процесом надання послуг під час перебування гостей;
- управління процесом розрахунку і вибуттям гостей.

Дослідження особливостей та процесу обслуговування в готелях Полтавського регіону дало можливість зробити висновок, щодо використання ними різних підходів до виконання однакових операцій при обслуговуванні.

Відповідно до цього, ґрунтуючись на вищеозначеній методиці [180, с.143], на другому етапі формування методичного підходу щодо оцінки якості готельних послуг нами була проведена класифікації і диференціації процесів обслуговування споживачів в готелі за відмінними особливостями з урахуванням якісних і кількісних ознак виконання операцій.

Відомо [180, с.144], що відмінними особливостями процесу обслуговування споживачів є взаємодія при виконанні певної операції персоналу із споживачем.

Вона може відбуватися безпосередньо на очах споживача (пряма дія) і опосередковано (споживач лише бачить результат його діяльності).

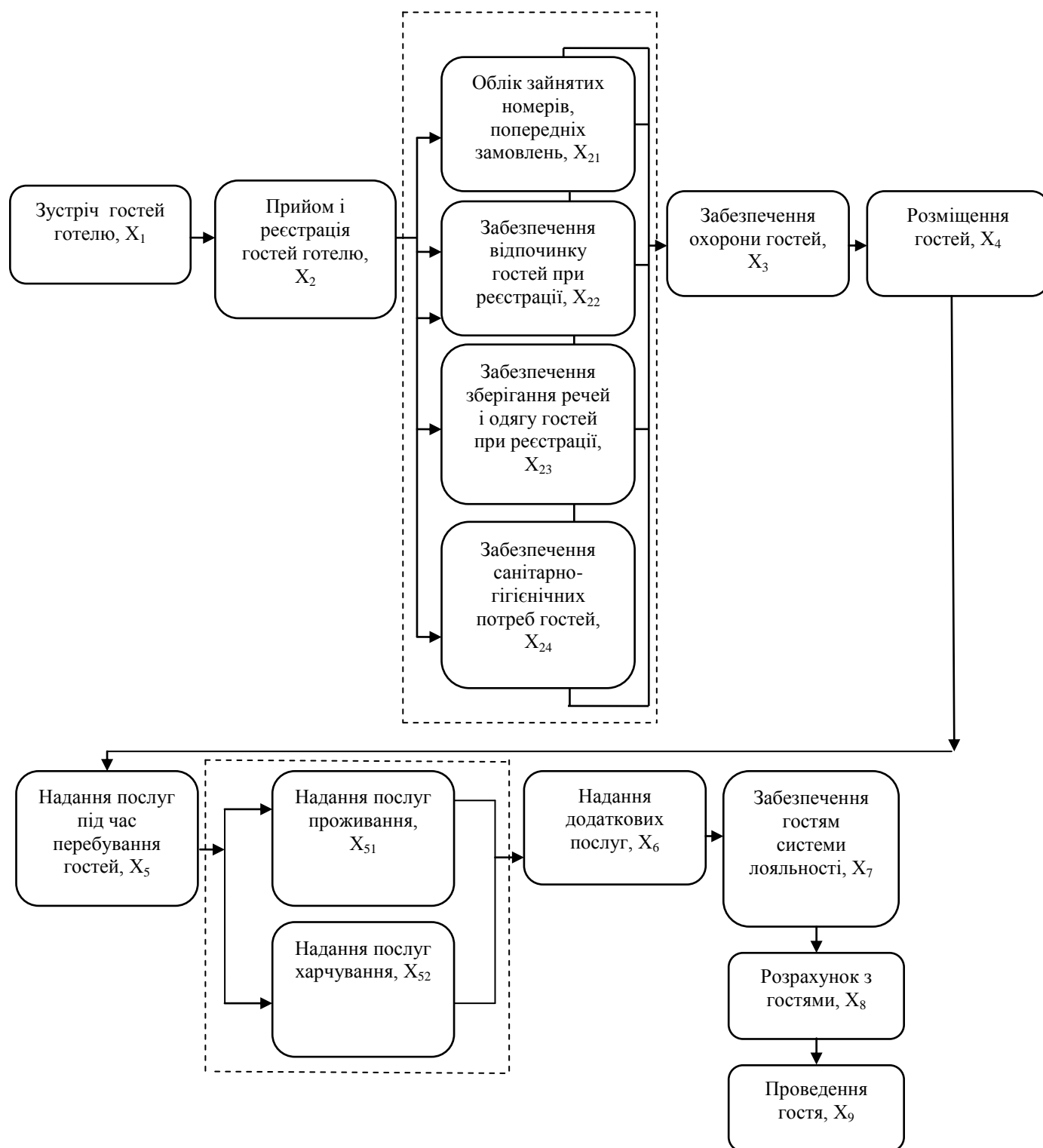


Рис. 3.15. Процес управління системою обслуговування в готелі
[розроблено автором на основі [180]]

Разом з тим ще однією особливістю є доступність спостереження за виконанням певної операції: робоче місце для споживача буде відкрите повністю, частково, або взагалі недоступне для спостереження.

Авторами Столярчук П., Юзевич В. і Сусол Н. запропоновано класифікувати за даними ознаками виконання процесів обслуговування у повносервісних закладах ресторанного господарства на демонстраційний, затінений і прихований тип виконання процесу. Цю класифікацію, безпосередньо у представленому авторами вигляді, можливо застосувати лише для підрозділу харчування, для інших підрозділів вона повинна змінювати наповненість, що і було зроблено нами.

Так, пряма взаємодія (демонстраційний тип) виконавця і споживача протягом процесу обслуговування (прийому і реєстрації гостей готелю, X_2) відбувається під постійним спостереженням гостя, а якість процесу він може відчути від налагодженої, професійної роботи чергового адміністратора, який зможе його зареєструвати і розмістити в лічені хвилини.

Пряма та опосередкована взаємодія виконавця та споживача (затінений тип), коли надається можливість частково спостерігати виконання певних операцій, а іншу частину дій затінюють (X_{51}).

Послуга проживання передбачає проведення в номері прибиральних робіт за відсутності гостя, але як результат взаємодії із споживачем є залишений комплімент від покоївки (рушник у вигляді серця, живі квіти у вазі, фрукти, та ін.). Обслуговування в номерах (служба "Room service") послуга харчування (X_{52}) процес виробництва кулінарної продукції у цехах є затіненим, а оформлення страв для подачі споживачу частково доступно.

Взаємодія виконавця із споживачем відбувається через результат процесу (прихований тип), коли всі операції виконуються в місцях недоступних для спостереження (для готелю це X_6 – надання додаткових послуг з прання і прасування білизни).

Завдяки запропонованим типам виконання процесів обслуговування споживачів, можливо здійснити оптимізацію процесів обслуговування для підвищення їх якості і забезпечення високого рівня сервісу в готелі.

Саме тому, на наступному етапі формування методичного підходу до оцінки якості готельних послуг нами було встановлено показники якості обслуговування споживачів в готелі. Для цього, якість обслуговування запропоновано виразити через сукупність узагальнених показників: комплексність послуги через ступінь задоволення споживача; якість роботи персоналу [1, с.144]; якість матеріально-технічного стану номерного фонду і приміщень торговельної групи ресторану, бару або кафе, де відбувається безпосередньо процес обслуговування.

На наступному етапі формування методичного підходу до оцінки якості готельних послуг визначаємо структурні взаємозв'язки і формуємо систему даних процесу обслуговування споживачів у готелі (рис.3.16).

Разом з узагальненням показників якості обслуговування готелю, проводимо диференціювання його рівня відповідно до типу тих процесів обслуговування, що реалізуються у готелі (рис.3.17).

Формування показників для оцінки якості обслуговування у готелі є досить складним процесом, бо вони через свою комплексність не піддаються безпосередньому виміру [180 с.170], а отже, підлягають диференціації на більш прості об'єкти. На думку авторів [180, с.146] найвищий рівень якості обслуговування у ресторані можливо досягти за рахунок демонстраційного типу виконання процесу, де споживач спостерігає за ходом виконання операцій з виробництва кулінарної продукції, але й вони не завжди можуть також бути доцільними для різних типів підприємств.

З цієї точки зору для готелів, на наш погляд, найбільш прийнятним є комплексний підхід до виконання різних типів процесів обслуговування і найбільшого ефекту можна досягти при поєднанні демонстраційного, затіненого і прихованого процесів.

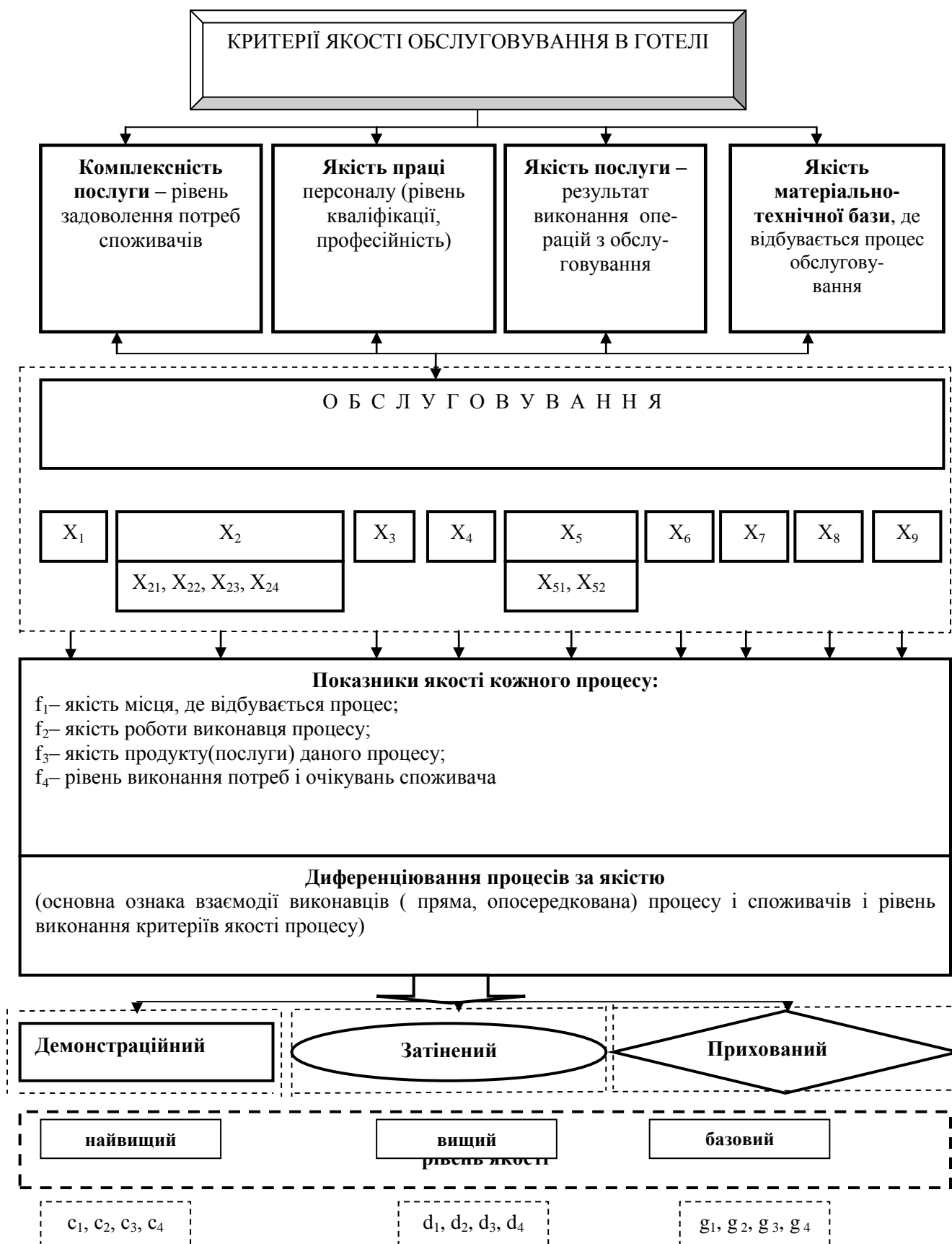


Рис. 3.16. Систематизація даних і структура взаємозв'язків процесу обслуговування в готелі [удосконалено і адаптовано автором за [180]

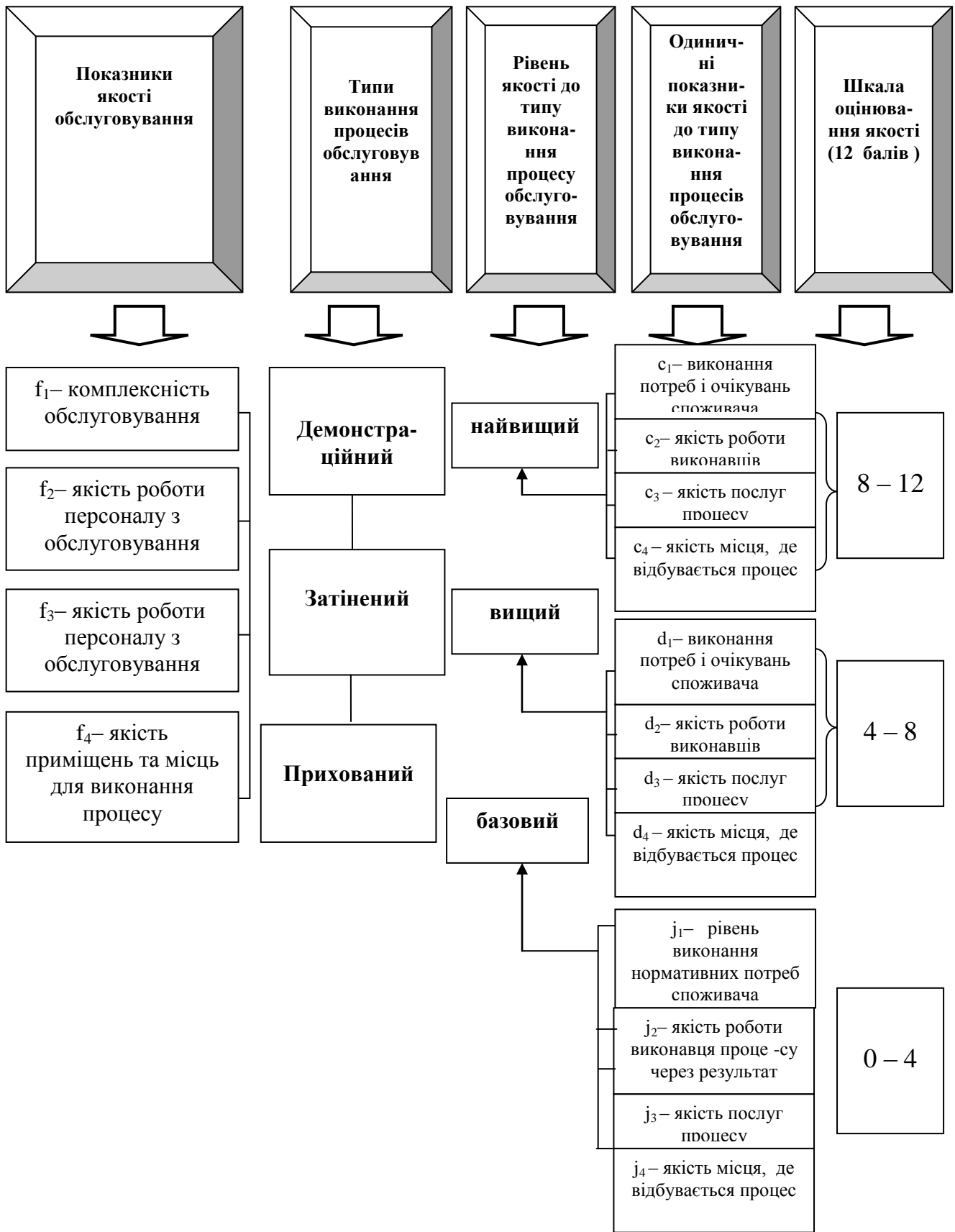


Рис. 3.17. Диференціювання рівня обслуговування за типом виконання процесів у готелі [удосконалено і адаптовано автором за [180]]

Саме тому, вже на наступному етапі методичного підходу - оцінці якості обслуговування у готелі - нами запропоновано додатково проводити аналіз рівня якості виконання процесів.

Дана оцінка була проведена на прикладі діючих підприємств галузі Полтавського регіону (готель № 1 – «Алмаз» і готель № 2 - «Турист») (табл.3.4–3.12). Для цього використовували 12 - бальну шкалу з градацією за рівнями: базовий – 0 – 4 бали; вищий – 4 – 8 балів; найвищий – 8 – 12 балів. Експерти проводили оцінку кожного процесу X_1 – зустріч гостей (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Зустріч гостей X_1

Готель	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє значення
№ 1	4	5	4	5	4	4,4
№ 2	4	4	4	5	4	4,2

Середня оцінка експертів для готелю №1 становить 4,4 бали, а для №2–4,2.

Процес прийому і розміщення гостей оцінювали і на рівні підсистеми x_{21} , x_{22} , x_{23} , x_{24} (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Прийом і реєстрація гостей X_2

Готель/ Показник	Експерт 1	Експерт 2	Експе- рт 3	Експе- рт 4	Експерт 5	Середнє значення
1	2	3	4	5	6	7
№ 1						$X_2=15,8$ (середнє- 3,95)
Облік зайня- тих номерів, попередніх замовлень (x_{21})	4	4	4	4	4	4,0

1	2	3	4	5	6	7
Забезпечення відпочинку гостей при реєстрації (x ₂₂)	4	5	4	4	4	4,2
Забезпечення зберігання речей і одягу гостей при реєстрації (x ₂₃)	4	3	4	4	4	3,8
Забезпечення санітарно-гігієнічних потреб гостей (x ₂₄)	4	4	3	4	4	3,8
№ 2						X ₂ =15,2(середнє 3,8)
Облік зайнятих номерів, попередніх замовлень (x ₂₁)	4	3	3	4	4	3,6
Забезпечення відпочинку гостей при реєстрації (x ₂₂)	3	4	3	4	4	3,6

Продовж. табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7
Забезпечення зберігання речей і одягу гостей при реєстрації (x_{23})	4	4	4	4	4	4,0
Забезпечення санітарно-гігієнічних потреб гостей (x_{24})	4	4	4	4	4	4,0

Середня оцінка експертів за підсистемою X_2 для першого готелю становила – 3,95, а для другого – 3,8.

Наступною досліджувальною підсистемою була X_3 , яка забезпечувала охорону гостей. (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Забезпечення охорони гостей X_3

Готель	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє значення
№ 1	4	5	4	5	4	5,2
№ 2	4	4	4	4	4	4,0

Середні бали експертів для готелю №1 становив 5,2, а для №2 – 4,0 бали.

Оцінка якості обслуговування з розміщення гостей занесено до табл.3.7.

Таблиця 3.7

Розміщення гостей X_4

Готель	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє значення
№ 1	4	5	4	5	4	5,2
№ 2	4	4	4	3	4	3,8

Середнє значення X_4 для першого готелю становить 5,2 і переважає таке для другого готелю – 3,8. Оцінки експертів для підсистеми X_5 занесено до таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Надання послуг під час перебування гостей X_5

Готель/ Показник	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє значення
1	2	3	4	5	6	7
№ 1						X_5 (середнє- 4,2)
Облік зайнятих номерів, попередніх замовлень (x_{51})	4	4	4	4	5	4,2
Забезпечення відпочинку гостей при реєстрації (x_{52})	4	4	5	4	4	4,2
№ 2						X_5 (середнє- 3,4)
Облік зайнятих номерів, попередніх замовлень (x_{51})	4	3	3	3	4	3,4
Забезпечення відпочинку гостей при реєстрації (x_{52})	3	3	4	3	4	3,4

Для готелю №1 середнє значення становило 4,2 бали, а для готелю №2 – 3,4.

Оцінка експертів додаткових послуг представлена в табл.3.9.

Таблиця 3.9

Надання додаткових послуг X_6

Готель	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє значення
№ 1	5	7	5	8	6	6,2
№ 2	7	4	6	7	5	5,8

Середні бали експертів за додаткові послуги становлять 6, 2 для готелю №1 і 5,8 для готелю №2. Оцінка системи лояльності в готелях представлена у таблиці 4,0.

Таблиця 4.0

Забезпечення гостям системи лояльності X_7

Готель	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє значення
№ 1	4	4	5	4	5	4,4
№ 2	7	7	6	6	7	6,6

Середнє значення системи лояльності для першого готелю – 4,4, а для другого – 6,6.

Для підсистеми X_8 оцінка експертів занесена до таблиці 4.1

Таблиця 4.1

Розрахунок з гостями X_8

Готель	Експерт 1	Експерт 1	Експерт 1	Експерт 1	Експерт 1	Середнє значення
№ 1	5	6	6	6	6	5,8
№ 2	6	5	5	6	5	5,4

Середні оцінки експертів для готелів становлять: 1– 5,8; 2 – 5,4.

Експертні оцінки для підсистеми проведення гостя представлено у табл.4.2.

Таблиця 4.2

Проведення гостя X_9

Готель	Експерт 1	Експерт 1	Експерт 1	Експерт 1	Експерт 1	Середнє значення
№ 1	4	3	4	4	5	4,0
№ 2	3	4	4	4	4	4,0

Експерти в середньому оцінили однаковою кількістю балів проведення гостя – у середньому 4,0.

Далі оцінювали загалом рівень сервісу у готелях (табл.4.3).

Таблиця 4.3

Характеристики рівня сервісу

Процеси	Готель № 1	Готель № 1	Готель № 2	Готель № 2
	до підвищення якості	після підвищення якості	до підвищення якості	після підвищення якості
1	2	3	4	5
$X_1(K_1)$	4,4	5,0	4,0	4,6
$X_2(\Pi_1)$	3,95	4,9	3,8	4,2
X_{21}	4,0	5,6	3,6	4,4
X_{22}	4,2	5,0	3,6	4,0
X_{23}	3,8	4,5	4,0	4,7
X_{24}	3,8	4,3	4,0	4,5
$X_3(\Pi_2)$	5,2	5,8	4,0	4,3
$X_4(\Pi_3)$	5,2	5,4	3,8	4,3
$X_5(\Pi_4)$	4,2	4,6	3,4	4,2
X_{51}	4,2	4,8	3,4	4,2
X_{52}	4,2	4,5	3,4	4,3
$X_6(K_2)$	6,2	6,7	5,8	6,0
$X_7(K_3)$	4,4	5,2	6,6	7,0

1	2	3	4	5
X ₈	5,8	6,0	5,4	5,8
X ₉ (K ₄)	4,0	5,6	4,0	5,6
Всього	67,55	77,9	62,8	72,1

Крім того, у готельному господарстві є такі процеси обслуговування, які дозволяють підвищити рівень сервісу і стати конкурентною перевагою готелю. З огляду на це пропонуємо такі процеси об'єднати під загальною назвою "Конкурентні". Вони будуть своєчасною реакцією на зміни в готелі, сприятимуть розробці ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами; вирішувати проблеми сервісу актуальні в даний момент.

Інші процеси обслуговування, які будуть розраховані на перспективу і пов'язані із здійсненням сервісу у рамках нормативних вимог тривалий час, але передбачають покращення процесу обслуговування, пропонуємо об'єднати під назвою "Професійні".

Таблиця 4.4

**Рівень якості системи обслуговування в готелях «Алмаз» і «Турист»
(№ 1, № 2)**

Процеси	Готель № 1 (Алмаз) (П- X ₂₁ , К- X ₆)	Готель № 2 (Турист) (П- X ₂₁ , К- X ₇)	Базовий рівень в балах
1	2	3	4
X ₁	4,4	4,0	4
X ₂	3,95	3,8	4
X ₂₁ (П*)	4,0	3,6	4
X ₂₂	4,2	3,6	4
X ₂₃	3,8	4,0	4
X ₂₄	3,8	4,0	4
X ₃	5,2	4,0	4
X ₄	5,2	3,8	4
X ₅	4,2	3,4	4
X ₅₁	4,2	3,4	4

X_{52}	4,2	3,4	4
$X_6(K^*)$	6,2	5,8	4
$X_7(K^*)$	4,4	6,6	4
X_8	5,8	5,4	4
X_9	4,0	4,0	4

Примітка. K^* – конкурентні процеси, Π^* – професійні

На основі даних табл. 4.4 можна надати графічну інтерпретацію рівня обслуговування в готелях, яка дозволяє оцінити рівень сервісу на кожному процесі обслуговування за умови його покращення (рис.3. 18).

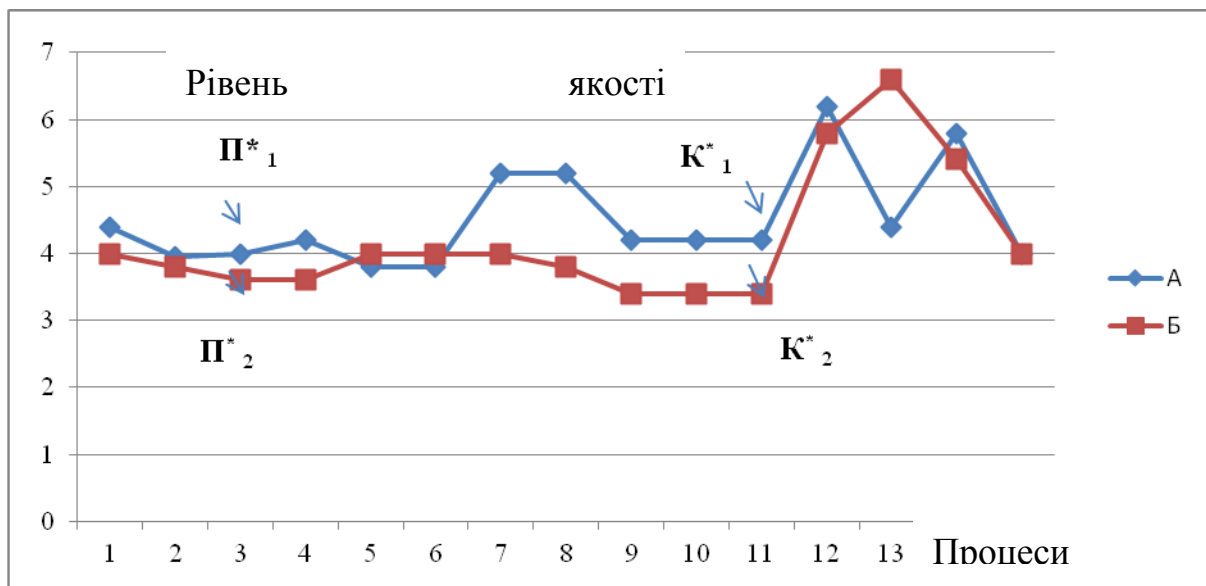


Рис. 3.18. Рівень якості обслуговування готелів: 1,2,3,4,5,6,7,8,9, 10,11,12,13,14,15 відповідно процеси $X_1, X_2, X_{21}, X_{22}, X_{23}, X_{24} \dots X_9$ [побудовано автором за результатами дослідження]

Передбачаємо, що конкурентні і професійні процеси будуть відображені у системі обслуговування готелями. Їм відповідатимуть оптимальні точки підвищення рівня якості сервісу в готелях.

Підвищення рівня сервісу буде відбуватися за рахунок визначених раніше диференційних ознак відповідно до рівня якості конкурентних і професійних процесів обслуговування споживачів.

Згідно з [180, с.147] будуть отримані прирости в точках K^* , $\Pi^* \Rightarrow \Delta K^*$, $\Delta \Pi^*$.

На наступному етапі, відповідно до [180, с.147], доцільно проводити оцінку результативності дій, яка передбачає оцінку і порівняння таких даних:

- інтегральної оцінки якості обслуговування до підвищення якості обслуговування споживачів в готелі J_1 ,
- інтегральної характеристики рівня якості обслуговування після підвищення якості обслуговування споживачів в готелі J_2 ,
- відносної зміни інтегральної характеристики ΔJ , яку розраховуємо за [76, с.147]:

$$\Delta J = \frac{2 \cdot (J_2 - J_1)}{J_2 + J_1} \quad (3.1),$$

- відносної зміни рівня якості конкурентних процесів ΔK :

$$\Delta K = \frac{2 \cdot (K_1^* - K_1)}{K_1^* + K_1} \quad (3.2)$$

- відносної зміни рівня якості професійних процесів $\Delta \Pi$:

$$\Delta \Pi = \frac{2 \cdot (\Pi_1^* - \Pi_1)}{\Pi_1^* + \Pi_1} \quad (3.3),$$

Далі застосовуємо формули [180,с.148] для розрахунку усереднених значень рівня якості $U_{S1до}$, $U_{S2 після}$ та відносну зміну середнього значення бала рівня якості δU послуг підприємств готельного господарства.

Виходячи з вище зазначеного розраховуємо усереднені показники рівня якості двох досліджуваних готелів табл. 3.5 (Додаток П, табл.П.10).

Усереднений бал знаходимо через поділ суми балів за технологічними процесами на кількість процесів до і після підвищення якості обслуговування:

$$U_{S1\text{до}}=67,55:15= 4,5 \text{ – усереднений бал} \quad (3.4),$$

$$U_{S2\text{ після}}= 77,9:15= 5,2 \text{ – усереднений бал} \quad (3.5).$$

Тоді , відповідно до [211,с.148]:

$$\delta U= 2 \cdot (U_{S2}- U_{S1}) \cdot (U_{S2}+ U_{S1}) =0,144 \quad (3.6).$$

Таблиця 4.5

**Значення характеристик підвищення рівня якості обслуговування
споживачів у готелях «Алмаз» (№ 1) і «Турист» (№ 2)**

Готель	J_1	J_2	ΔJ	ΔK	$\Delta П$	$U_{S1\text{до}}$	$U_{S2\text{ після}}$	δU
№1	67,55	77,9	0,142	0,128	0,215	4,5	5,2	0,144
№2	62,80	72,1	0,138	0,139	0,100	4,2	4,8	0,133

Зміну значень інтегральних показників можна графічно відобразити на рис. 3.19.

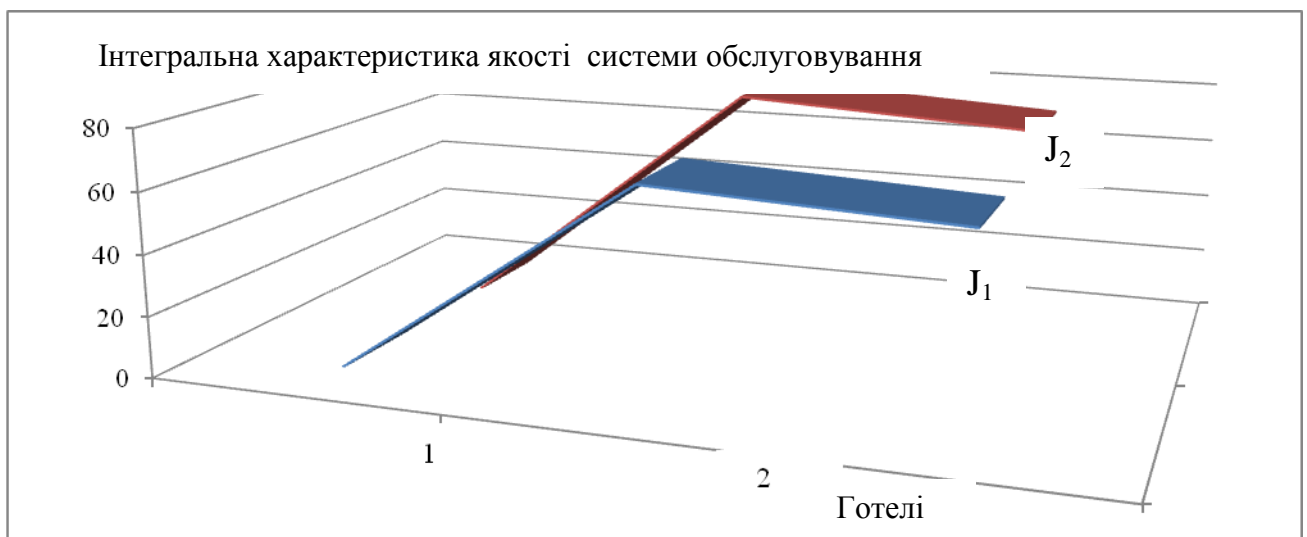


Рис. 3.19. Зміна значень інтегральних характеристик готелів «Алмаз» (№ 1) і «Турист» (№ 2): J_1 – до підвищення якості обслуговування; J_2 – після підвищення якості обслуговування

Отже, проведена оцінка якості обслуговування в готелях показала, що покращення рівня якості обслуговування в двох оптимальних точках призводить до підвищення загального рівня якості обслуговування у засобах розміщення. Для досліджуваних готелів зміна інтегральної характеристики для певних ділянок має тенденцію до зростання. Що стосується впливу відмінних

процесів на зміну інтегральних характеристик, то він різний і залежить від рівня якості всіх процесів, що відбуваються у системі (конкурентних і професійних).

Висновки до розділу 3

1. Розроблено модель процесу надання послуг в готелі, в якій відображено всі ключові точки формування їх якості. Вона може бути запропонована як типова модель для всіх підприємств готельного господарства України, а важливим її призначенням є можливість одержання інформації від споживачів щодо їхнього сприйняття якості готельних послуг, яку, у подальшому, через визначення причин незадоволеності, можна використовувати для розробки конкретних заходів щодо забезпечення відповідно рівня їх якості. Під забезпеченням якості готельних послуг пропонуємо розуміти процес формування необхідних властивостей і характеристик послуг, які здатні задовольняти або перевищувати очікування споживачів.

2. Удосконалено і адаптовано до підприємств готельного господарства “Петлю якості”, сутність якої полягає у тому, що матеріальна база готелю та персонал, і у першу чергу його інтереси та кваліфікація, виступають головною умовою виробництва і “базою якості” готельних послуг, адже за умови гарної матеріальної бази і кваліфікованого персоналу, а також атмосфери дійсної зацікавленості працівників у результатах своєї праці – головні умови надання послуг високої якості (база якості). За умови чітко організованого управління якістю, і під впливом вектора якості петля якості перетворюється у висхідну спіраль і якість продукції підвищується до необхідного рівня після кожного циклу управління.

3. Розроблена модель управління якістю готельних послуг, яка передбачає наповнення традиційних управлінських функцій новим змістом, а склад функцій управління якістю готелю забезпечується через: прийняття рішень керівництвом підприємства у сфері політики якості; дослідження у сфері якості послуг, потребах туристського ринку; планування якості і розробка необхідних заходів; впровадження галузевого стандарту якості; навчання персоналу в відповідності з кваліфікаційними вимогами; мотивація персоналу і нормування праці; контроль якості; реалізація заходів; взаємодія з зовнішнім середовищем (вирішення питань якості з постачальниками, споживачами, державними органами).

4. Запропоноване авторське бачення змісту системи якості обслуговування готелю: система забезпечення якості готельних послуг (система якості) – це сукупність структур, що належать до різних сфер діяльності готельного підприємства та чинять найбільший вплив на якість послуг через відповідні методи з використанням необхідних ресурсів підприємства. При цьому управління якістю готельної послуги впливає на процес її надання через реалізацію головного маркетингового завдання – задоволення очікувань споживача.

5. Розроблена структура загальних стандартів для підприємств готельного господарства регіону, яка об'єднує шість груп стандартів: управління, нічного менеджера, діловодства й документообігу, форм звітності, якості і торгівельної марки. У рамках кожної групи виокремлено стандарти, які характерні лише їм. В межах підрозділів запропоновано систему внутрішніх стандартів.

6. Установлено, що досягти відповідного рівня якості готельних послуг можливо завдяки створенню системи менеджменту якості (СМЯ), що передбачає: ефективне управління підприємством на основі маркетингу, це забезпечує необхідні умови для виробництва і реалізації продукції та послуг; створення відповідної корпоративної культури; впровадження стандартів технічної якості обслуговування; стандартів функціонального якості обслуговування; вхідний контроль якості на продукцію та послуги

постачальників; вихідний контроль якості на надані послуги в готелі і їх збут посередниками.

7. Удосконалено і запропоновано для впровадження в діяльність підприємств готельного господарства систему періодичної атестації співробітників. Процес розглядає процедуру атестації за блоками з включенням послідовних кроків, що дозволяє регулювати весь процес атестації і вносить необхідні корективи.

8. Сформована і запропонована до впровадження модель професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства, яка враховує всі елементи системного, процесного і ситуаційного підходів до менеджменту, сприяє забезпеченню конкурентоздатності підприємства; досягненню його стратегічних цілей; підвищенню цінності персоналу; формуванню і ефективному розвитку організаційної культури підприємства; підвищенню ефективності комунікаційного процесу; підвищенню адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі; формуванню ефективної мотиваційної політики підприємства; підвищенню рівня привабливості підприємства для потенційних працівників і інших зацікавлених сторін.

Елементи даної моделі управління професійним розвитком персоналу впроваджені в готелі “Алмаз”, “Палаццо”, “Аристократ”.

9. Удосконалено і адаптовано до готельного господарства методику оцінки якості готельних послуг; аналіз системи підвищення якості обслуговування в готелях показав, що покращення рівня якості обслуговування в двох оптимальних точках призводить до підвищення загального рівня якості сервісу у засобах розміщення. Для досліджуваних готелів зміна інтегральної характеристики для певних ділянок має тенденцію до зростання. Що стосується впливу відмінних процесів на зміну інтегральних характеристик, то він різний і залежить від рівня якості всіх процесів, що відбуваються в системі (конкурентних і професійних).

Матеріали даного розділу опубліковано в працях [65, 66, 70, 71, 73].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове розв'язання актуального наукового та практичного завдання обґрунтування теоретичних і методичних засад, розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства. У результаті проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності та видових проявів розвитку підприємства як економічної категорії, у результаті чого набуло подальшого розвитку тлумачення змісту дефініції «розвиток», яке, на доповнення до існуючого, через його визначення як послідовного руху системи до нового якісного стану під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що сприяє її постійному оновленню, дозволило сформулювати сутність економічної категорії «розвиток підприємства готельного господарства» як якісні перетворення, що відбуваються в усіх складових його системи під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища і забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності діяльності підприємства в цілому, доповнивши при цьому класифікацію видів розвитку за двома ознаками: за рівнем значущості інновацій і за рівнем науковості. Запропоновано розвиток соціально-економічної системи та кожного окремого підприємства розглядати у поєднанні з розвитком людини, що пояснюється складністю та існуванням певних протиріч у досліджуваних процесах.

2. Визначено сутність, види та складові механізму управління розвитком підприємства, що дало можливість уточнити зміст терміна «механізм» як системи елементів, яка об'єднується в єдиний об'єкт і дозволяє рухатися будь-якому підприємству у потрібному напрямі, а під механізмом управління розвитком підприємства готельного господарства розуміти сукупність прийомів і методів, що дозволяють формувати та реалізовувати організаційно-економічні, технічні, правові й інші принципи його керованого розвитку.

3. Розглянуто особливості й умови удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства України та встановлено, що організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств готельного господарства є складовою (найбільш активною частиною) загальної системи управління підприємством, що забезпечує вплив на ті чинники, від стану яких залежить результат розвитку керованого об'єкта, тобто як комплексної системи економічних, організаційних, технічних, правових й інформаційних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), які чинять вплив на економічні й організаційні параметри системи управління готельним підприємством, що дозволяє керовано розвиватися підприємству, а також регулювати його внутрішні та зовнішні економічні відносини, сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому.

4. На основі удосконаленого науково-методичного підґрунтя проведено моніторинг стану розвитку підприємств готельного господарства України, який, на відміну від існуючих, підпорядковано логіці їх функціонування в сучасних умовах і, відповідно до визначених етапів, через аналіз і оцінку нормативно-правової бази їх діяльності, загального стану туристичних потоків в Україні, стану інфраструктури підприємств готельного господарства в Україні та регіонах, фінансових результатів діяльності підприємств готельного господарства та зайнятості населення у їх діяльності дозволив отримати достовірну та повну інформацію щодо позитивних і негативних аспектів розвитку підприємств готельного господарства, виявити резерви для підвищення ефективності їх функціонування та конкурентоспроможності галузі та розробити комплекс завдань для формування їх конкурентних переваг.

5. Здійснено оцінку стану розвитку підприємств готельного господарства Полтавського регіону відповідно до сформованих і запропонованих етапів процесу дослідження: належність галузі до певного економічного регіону України, специфіка формування готельного господарства – типів і видів готелів

та інших засобів розміщення. Визначено показники фінансового стану підприємств готельно-ресторанного господарства Полтавської області, встановлено, що у цілому вони є фінансово стійкими за рахунок внутрішніх інвестицій.

6. Досліджено складові організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства Полтавської області, що дозволило виділити три групи проблем за підсистемами організаційно-економічного механізму управління їх розвитком, що потребують негайного вирішення, та запропонувати напрями його удосконалення відповідно до виявленої специфіки діяльності даних підприємств. Проте особливої уваги потребує вирішення проблем, що виникають під дією чинників внутрішнього середовища підприємств готельного господарства та мають безпосередній вплив на організаційно-економічний механізм управління їх розвитком, а саме: застаріла матеріально-технічна база підприємств готельного господарства; недосконалість функцій планування, організації, мотивації і контролю управління розвитком підприємств готельного господарства; низький рівень якості та недосконалість управління якістю готельних послуг, неефективність систем захисту споживачів готельних послуг; недосконалість кадрового та нормативно-методичного забезпечення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства.

7. Розроблено заходи щодо удосконалення цільової підсистеми організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства у контексті підвищення рівня якості готельних послуг, зокрема, за умов подальшого розвитку науково-практичних підходів до управління якістю готельних послуг, які, на відміну від існуючих, на ґрунті запропонованих моделей надання послуг і сприйняття споживачами якості послуг у готелі дозволили сформувати модель управління якістю надання готельних послуг, використання якої через створення системи управління

якістю сприяє формуванню та запровадженню якісно-орієнтованої моделі управління розвитком підприємств готельного господарства.

8. Розроблено заходи щодо удосконалення кадрової складової організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства на основі подальшого розвитку методичних підходів до управління професійним розвитком персоналу підприємств готельного господарства через розробку та впровадження відповідної моделі, яка, на відміну від існуючих, враховує основні положення системного, процесного та ситуаційного підходів до менеджменту і сприяє забезпеченню конкурентоздатності даних підприємств; досягненню стратегічних цілей; підвищенню цінності персоналу; формуванню та ефективному розвитку організаційної культури; підвищенню ефективності комунікаційного процесу й адаптивності підприємств до змін у зовнішньому середовищі; формуванню ефективної мотиваційної політики та підвищенню рівня привабливості підприємств готельного господарства для потенційних працівників й інших зацікавлених сторін.

9. Удосконалено методичний підхід до оцінки якості готельних послуг, який відрізняється від існуючих тим, що ґрунтується на запропонованій моделі процесу надання готельних послуг споживачам і формування їх якості та передбачає диференціювання рівня обслуговування за типом виконання процесів на демонстраційний, затінений і прихований та виділення із загальної кількості процесів обслуговування конкурентних і професійних, що забезпечують формування конкурентних переваг готелю і є оптимальними точками якості, а вплив на них призводить до підвищення загального рівня якості обслуговування у засобах розміщення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Искусство решения проблем / Р. Акофф. – Москва : Книга по требованию, 2012. 221 с.
2. Андренко І. Б. Організаційно-економічні аспекти розвитку готельного господарства регіону : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.10.01 / Андренко Ірина Борисівна ; Харк. держ. акад. міськ. госп-ва. – Харків, 2003. – 20 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление : [сокр. пер. с англ] / науч. ред. и предисл. Л. И. Евенко. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Антология экономической классики : в 2 т. Т.1 / предисл., сост. И. А. Столяров. – Москва : ЭКОНОВ, 1993. – 475 с.
5. Арон Р. Этапы развития социологической мысли / Р. Арон ; общая ред. и предисл. П. С. Гуревича. – Москва : Прогресс, 1992. – 608 с.
6. Афанасьев И. В. Управление развитием предприятия : монография / Афанасьев И. В., Рогожин В. Д., Рудика В. И. – Харьков : ИНЖЕК, 2003. – 184с.
7. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
8. Балабанюк Ж. М. Механізм управління організацією: сутність, поняття та пропозиції щодо оцінки його ефективності / Ж. М. Балабанюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – Т. 1, № 5. – С. 190–194.
9. Батищев Г. С. Проблема человека в Экономических рукописях 1857–1859 годов К. Маркса / Г. С. Батищев. – Ростов-на-Дону : Изд-во Ростовского ун-та, 1977. – 172 с.
10. Башмачникова Е. В. Эффективность использования интеллектуальных ресурсов предприятиями сферы услуг : теоретическое обоснование и практика применения / Башмачникова Е. В., Абрамова Л. А. // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2009. – № 3. – С. 24–34.

11. Безпека людського розвитку: економіко-теоретичний аналіз : монографія / О. А. Гриценко [та ін.] ; за ред. Л. С. Шевченко. – Харків : Право, 2010. – 500 с.
12. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства : навчальний посібник / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів : Магнолія 2006, 2014. – 308 с. – (Вища освіта в Україні).
13. Берсуцький А. Я. Механізм управління людським капіталом на основі мотивації стратегічної готовності / А. Я. Берсуцький, О. О. Каменська // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 3. – С. 11–16.
14. Бертран Р. История западной цивилизации / Бертран Рассел. – Ростов- на-Дону : Феникс, 1998. – 992 с.
15. Бжезинский З. Выбор. Мировое господство, или глобальное лидерство = The choice: global domination or global leadership / З. Бжезинский ; пер. с англ. Е. А. Нарочницкой, Ю. Н. Кобякова. – Москва : Международные отношения, 2010. – 264 с.
16. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе / Блауг М. ; пер. с англ. Любимова Л. Л. – Москва : Дело Лтд., 1994. – 720 с.
17. Богатирьев І. О. Ефективність розвитку підприємства / І. О. Богатирьев // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 8. – С. 79.
18. Бойко М. Г. Формування стратегії розвитку підприємств готельного господарства [Рукопис] : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Бойко Маргарита Григорівна ; Київський національний торговельно-економічний університет. – Київ, 2003. – [187 арк.].
19. Бондаренко Г.А. Гостиничное и ресторанное хозяйство: Учебно-практическое пособие/Г.А. Бондаренко - 2-е изд. - Минск: БГЭУ, 2001.–216 с.
20. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала / Е. А. Борисова. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 256 с.
21. Быкова Л. Модель адаптации / Л. Быкова // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 4. – С. 34–35.

22. В поисках гостиничных концепций [Электронный ресурс] // Группа компаний FIM : [сайт] / FIM consulting. – Текст. і граф. дані. – Київ, 2005–2012. – Режим доступу: <http://www.fim.ua/ru/fim/press/publications/a2660> (дата звернення 21.04.2016). – Назва з екрана.

23. Василенко В. А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развитие организации // Культура народов Причерноморья. – 2004. – № 56, т. 1. – С. 100–107.

24. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / В. А. Василенко. – Киев : ЦУЛ, 2005. – 644 с.

25. Васильев И. Практика создания товарных знаков / И. Васильев. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 320 с.

26. Васильков В. Г. Організаційний розвиток підприємств / В. Г. Васильков. – Київ : КНЕУ, 2003. – 600 с.

27. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма : избранные произведения : [пер. с нем.] / М. Вебер ; сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова ; предисл. П. П. Гайденоко. – Москва : Прогресс, 1990. – 106 с.

28. Веблен Т. Теория праздного класса / Т. Веблен ; пер. с англ. под. общей ред. В. В. Мотылева. – Москва : Прогресс, 1992. – 367 с.

29. Вергал К. Ю. Дослідження стратегічного інноваційного розвитку підприємства методами системного економіко-математичного моделювання / К. Ю. Вергал // Дослідження та оптимізація економічних процесів “Оптимум – 2008” : труди VI Міжнар. наук.-практ. конф., (3–5 груд. 2008 р.). – Харків : НТУ «ХП», 2008. – С. 117–118.

30. Вернадський В. І. Вибрані твори / В. І. Вернадський. – Київ : Наукова думка, 1973. – 543 с.

31. Вовканич С. Інформаційна парадигма регіональних суспільних систем інноваційного типу / С. Вовканич, Л. Семів. – Львів : ІРД НАН України, 2005. – 100 с.

32. Воеводин С. А. Экономический механизм управления промышленным производством. Методика и практика организации / С. А. Воеводин. – Киев : Вища школа, 1991. – 159 с.

33. Волкова Е. А. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования качества рабочей силы / Е. А. Волкова, Е. В. Калининкова. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 229 с.

34. Волков, Ю. Ф. Экономика гостиничного бизнеса : учебник / Ю. Ф. Волков. – Ростов н / Д : Феникс, 2003. – 384 с.

35. Гальчинський А. С. Криза і цикли світового розвитку / А. С. Гальчинський. – Київ : АДЕФ-Україна, 2009. – 392 с.

36. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление : учебник [для вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организаций»] / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – 2-е изд., стереотип. – Москва : ОМЕГА-Л, 2006. – 464 с.

37. Гегель Г. В. Ф. Энциклопедия философских наук. В 3 т. Т. 1. Наука логики / Гегель Г. В. Ф. – Москва : Мысль, 1974. – 452 с.

38. Геєц В. Нестабільність та економічне зростання / В. Геєц. – Київ : Інститут економічного прогнозування, 2000. – 344 с.

39. Герасимов Б. Н. Менеджмент персонала : учеб. пособие / Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2003. – 448 с.

40. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством : графічне моделювання : навчальний посібник / В. Г. Герасимчук. – Київ : КНЕУ, 2000. – 457 с.

41. Глушков В. М. Беседы об управлении / В. М. Глушков, Г. М. Добров, В. И. Терещенко. – Москва : Наука, 1974. – 224 с.

42. Готель «Прем'єр Палас» [Електронний ресурс] // Premier-palace : сайт. – Електрон. текст і граф. дані. – Режим доступу: <https://premier-palace.phng.com/ua> (дата звернення 24.04.2016). – Назва з екрана.

43. Грабовенська С. П. Напрями підвищення конкурентоспроможності України в туристичній сфері / С. П. Грабовенська // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 22. – С. 83–88.

44. Грамотеев Р. Е. Проектно-ориентированный подход к развитию организации : автореф. дис. ...канд. экон. наук : 08.00.05./ Грамотеев Роман Евгеньевич ; Государственный университет управления. – Москва, 2002. –18 с.

45. Гриньова В. М. Ринок праці: теоретико-методологічні засади та напрямки розвитку : монографія / В. М. Гриньова, В. В. Самойленко ; Харківський нац. екон. ун-т. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 168 с.

46. Гуляев В. В. Социальные механизмы предупреждения и разрешение социально-трудовых конфликтов : дис...канд. соц. наук :22.00.4 / Гуляев Виктор Владимирович ; Институт социологии НАН Украины. – Киев, 2004. – 194 л.

47. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2000. – 272 с.

48. Економіка підприємства : навч. посібник / за ред. А. В. Шегди. – Київ : Знання, 2005. – 431 с.

49. Економіка підприємства : підручник / за ред. Л. Г. Мельника. – Суми : Університетська книга, 2004. – 648 с.

50. Ерохина Л. И. Организационно-экономический механизм управления сферой бытового обслуживания населения: автореф. дис. ... д-ра. экон. наук : 08.00.05 / Л.И.Ерохина.– М.: 1996.– 33 с.

51. Єрмоєнко-Григоренко О.А. Організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю підприємства : дис. ... канд. экон. наук : 08.06.01 / Єрмоєнко-Григоренко Олеся Андріївна ; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. –Донецьк, 2000.–188 с.

52. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посібник для студ. экон. спец / Забродська Л. Д. – Харків : Консул, 2004. – 208 с.

53. Забродський В. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / Забродський В. А., Кизим Н. А. – Харьков : Бизнес Информ, 2000. – 72 с.

54. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства / Запасна Л. С. // Проблемы материальной культуры. Экономические науки. – 2007. – № 2. – С. 32–37.

55. Заславская Т. И. Экономическая социология: исторические предпосылки и объект изучения / Т. И. Заславская // Экономическая социология – перестройка / ред. Т. И. Заславская, Р. В. Рывкина – Москва : Прогресс, 1989. – С. 30.

56. Зеткина О. В. Об управлении устойчивостью предприятия / Зеткина О. В. – Москва : Аудит, 2003. – 134 с.

57. Иваненко Т. Б. Ситуационный анализ / Иваненко Т. Б., Юрский А. Д. – Москва : Знание, 2000. – 352 с.

58. Ильенков Е. В. Диалектика абстрактного и конкретного в «Капитале» К. Маркса / Е. В. Ильенков. – Москва : Из-во Академии наук СССР, 1959. – 468 с.

59. Ільїн В. В. Людина і світ : навч. посібник / В. В. Ільїн, Ю. І. Кулагін. – Київ : Київський нац.торг.-екон.ун-т, 2003. – 283 с.

60. Іноземців У. Л. За межами економічного суспільства / У. Л. Іноземців. – Київ : Academia, 1998. – 640 с.

61. Кабушкін Н. Л. Основи менеджменту : учбовий посібник / Н. Л. Кабушкін. – 5-е вид., стереотип. – Мінськ : Нове знання, 2002. – 336 с.

62. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. /А.С.Капліна.//Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2016. – №1 (38): Економіка, організація і управління підприємством. – С.168 -173.

63. Капліна А.С. Моніторинг соціально-економічного розвитку підприємств готельного господарства України/А.С.Капліна // Научно-практический журнал “Экономика Крыма”. – 2012. – №3 (40): Економіка підприємств. – С. 272 – 275.

64. Капліна А.С. Організаційно-економічний механізм управління підприємствами готельного господарства/А.С. Капліна//Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – №3 (48): Економіка, організація і управління підприємством. – С. 146 – 149.

65. Капліна А.С. Особливості й умови формування організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства України/ А.С. Капліна// Модернізація туризмознавства: теорія і практика партнерства: монографія/[авт. кол.]; за заг. ред. Г.П. Скляра. – Полтава: ПУЕТ, 2015. – С. 352 – 363.

66. Капліна А.С. Підвищення ефективності управління підприємствами готельного господарства/А.С. Капліна//Методологія та практика менеджменту у 21 столітті: загальнодеєжавні, галузеві та регіональні аспекти: Матеріали 6 міжн. науково-практичної конференції: (Полтава, 26-27 квітня, 2012р.). – П. – ПУЕТ, 2012. – С. 351 – 353.

67. Капліна А.С. Поняття “розвиток” у категоріальному апараті теорії розвитку/А.С.Капліна // Збірник наукових праць східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2012. – №24(2): Менеджмент – С. 57 – 64.

68. Капліна А.С. Проблеми реформування підприємств готельного господарства в Україні/А.С. Капліна//Key instruments of human co-existence organization:economnics and law: Material digest of the 7th international scientific and practical conference: (Kiev, London, October 27 – November 1, 2011). – L.: IASHE, 2011. – P. 18–20.

69. Капліна А.С. Сучасний стан проблем, що гальмують ефективне управління розвитком підприємств готельного господарства/А.С. Капліна// Сборник научных трудов SWorld (Ринц Science Index). – 2013. - №4, том 41: Экономика – С. 42-28.

70. Капліна А.С. Удосконалення кадрової складової організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства./А.С.Капліна.//Науковий вісник Полтавського університету

економіки і торгівлі. – 2015. – №3 (72): Економіка, організація і управління підприємством. – С.100 -111.

71. Капліна А.С. Удосконалення управління якістю готельних послуг як складової цільової підсистеми організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства. /А.С.Капліна.//Наукові праці Полтавської державної академії. – 2015. – №2 (11): Економічні науки. – С.124 -134.

72. Капліна А.С.Основні проблеми розвитку підприємств готельного господарства/А.С. Капліна//Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – №2 (47): Економіка, організація і управління підприємством. – С. 128-131.

73. Капліна А.С.Розробка ефективних систем управління розвитком підприємств готельного господарства Полтавського регіону/А.С. Капліна//Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – №1 (63): Економіка, організація і управління підприємством. – С. 168-173.

74. Капліна Т.В., Рогова А.Л., Капліна А.С. Особливості діяльності підприємств готельного господарства України/ Т.В. Капліна, А.Л. Рогова, А.С. Капліна//Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: Мат. 3 міжн. наук.-практ. конференції : у 2 томах, (м. Черкаси, 22-23 березня, 2012 р.). – Ч. – Черк. держ. технолог. університет. – Т.1., 2012. – С. 242 – 245.

75. Кизим Н. А. Региональное управление. Методология и моделирование : монографія / Н. А. Кизим, В. А. Забродский, Н. Донченко. – Харьков : Основа, 1997. – 92 с.

76. Кількісна оцінка якості готельного продукту / В. Г. Топольник [та ін.] ; під ред. В. Г. Топольник.– Донецьк : ДонНУЕТ, 2013.– 208 с.

77. Кныш М. И. Стратегическое управление корпорациями / М. И. Кныш, В. В. Пучков, Ю. П. Тютиков. – 2-е изд. перераб. и доп. – Санкт-Петербург : Культинформпресс, 2002. –239 с.

78. Коваленко І. І. Вступ до системного аналізу : навчальний посібник / Коваленко І. І., Бідюк П. І., Гожий О. П. – Миколаїв : МДГУ ім. Петра Могили, 2004. – 148 с.

79. Козаченко А. В. Управление крупным предприятием : монографія / А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко, И. Ю. Ладыко. – Київ : Либра, 2006. – 384 с.

80. Конституція України : станом на 28 червня. 1996 р. // Відомості Верховної Ради України . – 1996. – № 30 . – Ст. 141.

81. Конституція України [Текст] : станом на 2 квітня 2012 р. : (відповідає офіційному текстові). – Київ : Алерта, 2012. – 96 с.

82. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – Москва : Дека, 1997. – 304 с.

83. Корпоративная программа. Ответственный бизнес [Електроний ресурс] // Radisson blu Hotel : сайт. – Електрон. текст. і граф. дані. – Режим доступу: <https://www.radissonblu.com/ru/hotel-kiev> (дата звернення 24.04.2016). – Назва з екрана.

84. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Корягіна Софія Василівна ; Національний університет «Львівська політехніка». – Львів : Вид-во НУ «Львівська Політехніка», 2004. – 21 с.

85. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : учебник / Круглов М. И. – Москва : Русская деловая литература, 1998. – 768 с.

86. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – вид. 2-е, перероб. допов. – Київ : Кондор, 2005. – 308 с.

87. Кузнєцова Н. М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства : навч. посібник / Н. М. Кузнєцова. – Київ : Інститут туризму, 1997. – 173 с.

88. Кузьмін О. Є. Контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства: прблеми, методологічні та прикладні аспекти : монографія /

О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, Н. О. Шпак, В. А. Новицький. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. – 148 с.

89. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю підприємств та організацій – необхідний елемент реформи споживчої кооперації України / Куценко А. В. // III Міжнар. наук.-практ. конф. «Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти». – Полтава : Полтавський університет споживчої кооперації України, 2006. – С. 42–43.

90. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства : монографія / А. В. Куценко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.

91. Леонтьев В. Теории, исследования, факты и политика : экономические эссе / В. Леонтьев. – Москва : Политиздат, 1990. – 415 с.

92. Леополіс – елітний готель у серці Львова [Електронний ресурс] // Leopolishotel : сайт. – Електрон. текст і граф. дані. – Режим доступу: <http://www.leopolishotel.com/ua/> (дата звернення 24.04.2016). – Назва з екрана.

93. Лившиц А. С. Оценка и развитие управленческого персонала / А. С. Лившиц. – Иваново: Иван. Гос. ун-т, 1999. – 81 с.

94. Линдерс М. Р. Управление снабжением и запасами. Логистика / М. Р. Линдерс, Х. Е. Фирон. – Санкт-Петербург : Виктория Плюс, 2002. – 768 с.

95. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь / Л.И. Лопатников. – Москва : Наука, 1987. – 509 с.

96. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства : монографія / В. В. Лук'янова. – Хмельницький : ПП Ковальський В. В., 2007. – 312 с.

97. Ляпина С. Ю. Особенности организационно-управленческих инноваций как объектов управления в интеллектуальной среде / Ляпина С. Ю. // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Серия: Наука и образование. Инноватика. – 2011. – № 3 (121). – С. 68–72.

98. Максимова Л. В. Аналітичне забезпечення оцінки стійкості машинобудівного підприємства / Максимова Лідія Віталіївна : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Л. В. Максимова ; Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля. – Луганськ, 2009. – 20 с.

99. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура [Електроний ресурс] / Малицький А. А. // XII Міжнародна наукова інтернет-конференція «Простір і час сучасної науки» / Оргкомітет МНПК. – Текст. дані. – Київ, 2016. – Режим доступу: <http://inkonf.org/mailitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura/> (дата звернення: 24.04.2016). – Назва з екрана.

100. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика : навч. посібник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.

101. Маркс К. Сочинения [Електронний ресурс]. В 30 т. Т. 26, ч. 3 / К. Маркс, Ф. Энгельс ; Ин-т Марксизма-Ленинизма при ЦК КПСС. – 2-е изд. – Москва : Госкоммздат, 1955. – Режим доступу: <http://www.esperanto.mv.ru/Marksismo/Kapital3/index.html> (дата звернення: 21. 04. 2016). – Назва з екрана.

102. Масленченков Ю. С. Специфика финансов и менеджмента стабильного предприятия в условиях социальной рыночной экономики / Ю. С. Масленченков. – Москва : Экономическая школа, 2002. – 152 с.

103. Масютин С. А. Корпоративное управление: опыт и проблемы : монография / С. А. Масютин. – Москва : Финстатинформ, 2003. – 280 с.

104. Матеріали до єдиного дня інформування населення Полтавщини у квітні 2009 р. [Електронний ресурс]// Комсомольська міська рада Полтавської області/ Виконавчий комітет Комсомольської міської ради Полтавської області. – Текст. і граф. дані. – Комсомольськ, 2015. – Режим доступу: http://www.komsomolsk-rada.gov.ua/.../info_tourism (дата звернення 25.04.2016). - Назва з екрана.

105. Медведев В. А. Устойчивое развитие общества: модели, стратегия / Медведев В. А. – Москва : Академия, 2001. – 267 с.
106. Медлик С. Гостиничный бизнес : учебник [для студентов вузов, обучающихся по специальностям сервиса] / С. Медлик, Х. Инграм ; [пер.с англ. А. В. Павлов]. – Москва : ЮНИТИ–ДАНА, 2005. – 241 с. – (Серия «Зарубежный учебник»).
107. Мельник О. П. Удосконалення управління готельним господарством [Рукопис] : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02 / Мельник Олександр Павлович ; Київський державний торговельно-економічний університет. – Київ, 1999. – [213 арк.].
108. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития / Л. Г. Мельник. – Суми : Университетская книга, 2003. – 288 с.
109. Мельник С. Г. Теоретико-методологічні аспекти організаційного розвитку вітчизняних підприємств / Мельник С. Г. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6, т. 2. – С. 46–51.
110. Менгер А. Новое учение о государстве / Менгер А. ; под. ред. Б. Кистяковского ; пер. с немецкого П. Тучапского. – 2-е изд. – Москва : Издание С. Скимунта, 1906. – 280 с.
111. Механізм [Електронний ресурс] // Вікіпедія: [сайт] / Фонд Вікімедіа. – Текст. дані. – [б. м.], 2001. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/BC>. – Назва з екрана.
112. Мініч І. М. Готельні послуги: соціально-технологічний вимір / І. М. Мініч // Соціальні технології: Актуальні проблеми теорії та практики : міжвуз. зб. наук. пр. / Київський нац. ун-т ім. Т. Шевченка, Одеський нац. ун-т ім. І.І. Мечникова, Запорізький держ ун-т. - Одеса : Астропринт, 2000. – Вип. 6 : Методологічні та методичні проблеми розвитку соціальних технологій у сучасному суспільстві. – С. 60–76 ; Вип. 7 : Соціотехнологічні аспекти освіти та виховання. – С. 61–77.

113. Моисеев Н. Н. Как далеко до завтрашнего дня... Свободные размышления. 1017– 1993 / Н. Н. Моисеев. – изд. 2-е, доп. – Москва : Экология и жизнь, 2007. – 440 с.
114. Моніторинг [Електронний ресурс] // Вікіпедія: [сайт] / Фонд Вікімедіа. – Текст. дані. – [б. м.], 2001 . – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/В3> (дата звернення 25.04.2016). – Назва з екрана.
115. Москаленко В. П. Экономический механизм повышения эффективности производства на предприятии / Москаленко В. П. –Москва : Машиностроение, 1982. – 144 с.
116. Мордовин С. К. Управление персоналом: Современная российская практика : учебное пособие / С. К. Мордовин. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 302 с. – (Серия «Практика менеджмента»).
117. Мотель «Полтава» [Електронний ресурс] // Doroga.ua : сайт. . – Текст. і граф. дані. – [б. м.], 2009–2016. – Режим доступу: www.doroga.ua/hotel/Poltavskaya/Poltava/Poltava/1027 (дата звернення 25.04.2016). – Назва з екрана.
118. Муляр В. І. Самореалізація особистості як соціальна проблема (філософсько-культурологічний аналіз) / Муляр В. І. – Житомир : ЖІТІ,– 1997. – 320 с.
119. Мунін Г. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі / Г. Мунін, Ю.Карягін . – Київ: 2008. – 360 с.
120. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посібник / М. І. Мурашко. – Київ : Знання, 2008. – 435 с.
121. Мусакин А. А. Малый отель: с чего начать, как преуспеть. Советы владельцам и управляющим / А. А. Мусакин. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 320 с.
122. Нейман Дж. фон Теория игр и экономическое поведение / Нейман Дж. фон, Morgenstern O. – Москва : Наука, 1970. – 708 с.

123. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посібник / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 348 с.
124. Ніколенко С. С. Організаційно-економічний механізм управління маркетинговими комунікаціями в організаціях споживчої кооперації : монографія / С. С. Ніколенко, В. В. Стеценко ; Вищий навч. закл. Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ). – Полтава : ПУЕТ, 2014. – 194 с.
125. Обласна Програма розвитку туризму і курортів на 2011–2015 роки [Електронний ресурс] / Департамент інфраструктури і туризму Полтавської облдержадміністрації // Полтавська обласна державна адміністрація : офіційний веб-сайт / Полтавська обласна державна адміністрація. Відділ інформаційно-комп'ютерного забезпечення. – Текст. дані. – Полтава, 2016. – Режим доступу: <http://www.adm-pl.gov.ua/sites/default/files/upload/6turizm.pdf> (дата звернення 25.04.2016) . – Назва з екрана.
126. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – Москва : Академический Проект, 2005. – 1088 с.
127. Ожегов С. И. Словарь русского языка : 70000 слов / С. И. Ожегов. – 22-е изд., стеретип. – Москва : Русский язык, 1990. – 921 с.
128. Ожегов М. И. Толковый словарь русского языка / Ожегов М. И., Шведова Н. Ю. ; Русская академия наук. – Москва : Азбуковник, 1998. – 944 с.
129. ООН и устойчивое развитие [Електронний ресурс] // Организация объединенных наций : [сайт] / ООН. – Текст. і граф. дані. – [б. м.], 2016. – Режим доступу: <http://www.un.org/ru/development/sustainable/> (дата звернення: 24.04.2016). – Назва з екрана.
130. Опанащук Ю. Я. Напрями вдосконалення оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах / Ю. Я. Опанащук // Вісник ЛКА. Серія економічна : зб. наук. праць. – Львів : вид-во ЛКА, 2009. – Вип. 31. – С. 134–141.

131. Основы социального управления : учебное пособие / А. Г. Гладышев [и др.] ; под ред. В. Н. Иванова. – Москва : Высшая школа, 2001. – 271 с.
132. Павлова Л. Н. Финансы предприятий : учебник / Павлова Л. Н. – Москва : Финансы, 1998. – 639 с.
133. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства / О. М. Паламарчук // Економічний вісник університету ПХДПУ. – 2011. – № 17. – С. 23–31.
134. Пандяк І. Сучасний стан та проблеми розвитку бізнес-готелів в Україні / І. Пандяк // Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. – 2008. – Вип. 24. – С. 224–229.
135. Перебийніс В. І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства / В. І. Перебийніс, О. М. Помаз, О. В. Перебийніс // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – 2012. – № 1 (52). – С. 23–28.
136. Петрушенко Л. А. Единство системности, организованности и самодвижения: о влиянии философии на формирование понятий теории систем / Л. А. Петрушенко. – Москва : Мысль, 1975. – 285 с.
137. Печчеи А. Человеческие качества / Аурелио Печчеи. – Москва : Прогресс, 1985. – 312 с.
138. Погорелов Ю. С. Развитие підприємства: поняття та види / Погорелов Ю. С. // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 10. – С. 51–59.
139. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посібник / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 640 с.
140. Поппер К. Відкрите суспільство та його вороги. В 2 т. Т. 1. У полоні Платонових чар / К. Поппер ; переклад з англ. О. Коваленко. – Київ : Основи, 1994. – 444 с.

141. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги : ДСТУ 4268 : 2003. – [Чинний від 2004-07-01]. – Київ : Держспоживстандарт України, 2006. – 9 с. – (Національні стандарти України).
142. Послуги туристичні. Класифікація готелів : ДСТУ 4269 : 2003. – [Чинний від 2004-07-01]. – Київ : Держспоживстандарт України, 2006. – 13 с. – (Національні стандарти України).
143. Пригожин И. Р. Время, хаос, квант. К решению парадокса времени / И. Р. Пригожин, И. Стенгерс. – Москва : Эдиториал, УРСС, 2000. – 240с.
144. Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку та підготовки готельної інфраструктури до проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 з футболу [Електронний ресурс] : Закон України станом на 1 квітня 2011 р. № 2468-VI / Верховна Рада України // Законодавство України : [веб–портал Верховної Ради України] / Прогр.-техн. підтримка – Упр. комп'ютеризованих систем. – Електрон. текст. дані. – [Київ], 1994–2016. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2468-17> (дата звернення 25.04.2016). – Назва з екрана.
145. Про забезпечення дотримання законодавства під час надання послуг іноземцям та особам без громадянства [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002 р. № 1136 // Законодавство України : [веб–портал Верховної Ради України] / Прогр.-техн. підтримка – Упр. комп'ютеризованих систем. – Електрон. текст. дані. – [Київ], 1994–2016. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1136-2002-п> (дата звернення 25.04.2016). – Назва з екрана.
146. Про затвердження інструкцій щодо заповнення форм державних статистичних спостережень N 1-готель, N 1-каналізація [Електронний ресурс]: наказ від 30 квітня 2004 р. № 258 / Державний комітет статистики України // Законодавство України : [веб–портал Верховної Ради України] / Прогр.-техн. підтримка – Упр. комп'ютеризованих систем. – Електрон. текст. дані. – [Київ],

1994–2016. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0657-04> (дата звернення 25.04.2016). – Назва з екрана.

147. Про затвердження плану заходів щодо створення безперешкодного життєвого середовища для осіб із обмеженими фізичними можливостями та інших маломобільних груп населення на 2009–2015 р. [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 784 // Законодавство України : [веб–портал Верховної Ради України] / Прогр.-техн. підтримка – Упр. комп’ютеризованих систем. – Електрон. текст. дані. – [Київ], 1994–2016. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/784-2009-п> (дата звернення 25.04.2016) . – Назва з екрана.

148. Про захист прав споживачів : Закон України станом на 1 січня 2016 р. № 1023-12 / Верховна Рада України // Законодавство України : [веб–портал Верховної Ради України] / Прогр.-техн. підтримка – Упр. комп’ютеризованих систем. – Електрон. текст. дані. – [Київ], 1994–2016. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення 25.04.2016) . – Назва з екрана.

149. Про першочергові заходи щодо створення сприятливих умов життєдіяльності осіб з обмеженими фізичними можливостями [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 1 червня 2005 р. № 900/2005 // Законодавство України : [веб–портал Верховної Ради України] / Прогр.-техн. підтримка – Упр. комп’ютеризованих систем. – Електрон. текст. дані. – [Київ], 1994–2016. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/go/900/2005> (дата звернення 25.04.2016). – Назва з екрана.

150. Про професійний розвиток працівників [Електронний ресурс] : Закон України станом на 1 січня 2013 р. / Верховна Рада України // Законодавство України : [веб–портал Верховної Ради України] / Прогр.-техн. підтримка – Упр. комп’ютеризованих систем. – Електрон. текст. дані. – [Київ], 1994–2016. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/go/4312-17> (дата звернення 25.04.2016). – Назва з екрана.

151. Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні на 2010 рік [Електронний ресурс] : національна доповідь // Державна регуляторна служба України : сайт. – Текст. дані. – Київ, 2016. – Режим доступу: <http://www.dkrp.gov.ua/info/746> (дата звернення 25.04.2016). – Назва з екрана.

152. Про стандартизацію і сертифікацію [Електронний ресурс] : Декрет Кабінету Міністрів України від 10 травня 1993 р. № 46-93 // Законодавство України : [веб–портал Верховної Ради України] / Прогр.-техн. підтримка – Упр. комп’ютеризованих систем. – Електрон. текст. дані. – [Київ], 1994–2016. – Режим доступу: [http:// zakon.rada.gov.ua/go/46-93](http://zakon.rada.gov.ua/go/46-93)(дата звернення 25.04.2016). – Назва з екрана.

153. Про технічні регламенти та оцінку відповідності [Електронний ресурс] : Закон України станом 15 січня 2015 р. № 124-19/ Верховна Рада України // Законодавство України : [веб–портал Верховної Ради України] / Прогр.-техн. підтримка – Упр. комп’ютеризованих систем. – Електрон. текст. дані. – [Київ], 1994–2016. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2406-14> (дата звернення 25.04.2016). – Назва з екрана.

154. Про туризм [Електронний ресурс] : Закон України станом на 11 лютого 2015 р. № 324/ 95 – ВР / Верховна Рада України // Законодавство України : [веб–портал Верховної Ради України] / Прогр.-техн. підтримка – Упр. комп’ютеризованих систем. – Електрон. текст. дані. – [Київ], 1994–2016. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 25.04.2016). – Назва з екрана.

155. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства : навч. посібник / П. Р. Пуцентейло. – Київ : ЦУЛ, 2007. – 344 с.

156. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія , механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.

157. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Райзберг Б. А., Лозовский Л. М., Стародубцева Б. А. – Москва : ИНФРА-М, 1996. – 496 с.

158. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту : навч. посібник / Х. Й. Роглев. – Київ : Кондор, 2005. – 408 с.
159. Рогоза М. Є. Роль та сутність стратегії інноваційного розвитку в системі загальної стратегії управління діяльністю підприємства / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. Вип. 228 . В 4 т. Т. IV. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – С. 968–972.
160. Романовская Г. Испытательный срок и адаптация / Г. Романовская // Отдел кадров. – 2006. – № 2. – С. 125–128.
161. Ростю В. Стадии экономического роста : [пер.с англ.] / В. Ростю. – Нью-Йорк : Прегер, 1961. – 238 с.
162. Руденко Л. В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій : монографія / Л. В. Руденко. – Київ : Кондор, 2004. – 480 с.
163. Рудницький С. В. Категорія «Механізм» та гнесеологічна можливості для опису явищ і процесів суспільно-політичного життя / С. В. Рудницький // Держава і право. Юридичні і політичні науки. – 2011. – Вип. 53. – С. 679–685.
164. Саак А. Є. Маркетинг в соціально-культурному сервісі і туризмі / А. Є. Саак, Ю. А. Пшеничних. – Санкт-Петербург : Пітер, 2007. – 480 с.
165. Свида І. В. Регіональні механізми розвитку готельного бізнесу в умовах ринкової економіки (на матеріалах Закарпатської області) [Рукопис] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / Свида Інна Василівна ; ДВНЗ «Ужгородський національний університет». – Ужгород, 2008. – [234 арк.]
166. Севастьянов А. В. Методы и механизмы управления интеграционными процессами в промышленности / Севастьянов А. В. – Москва : Дело Лтд, 2004. – 243 с.
167. Селезньова О. О. Сутність організаційно-економічного механізму управління ринковою діяльністю роздрібних торговельних підприємств / О. О. Селезньова // Економіка и управление. – 2013. – № 1. – С. 92–97.

168. Система управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT) :ДСТУ ISO 9001:2009. – [Чинний від 2009-06-22]. – Київ : Держспоживстандарт України, 2009. – 26 с. – (Національний стандарт України).

169. Системи якості. Комплекси керування якістю системні технологічні. Основні положення : ДСТУ 2926-94. – [Чинний від 1994-01-01]. – Київ : Держспоживстандарт України, 1996. – 17 с. – (Національний стандарт України).

170. Системи якості. Комплекси керування якістю системні технологічні. Загальні вимоги до інформаційно-технологічних моделей керування якістю : ДСТУ 2927-94. – [Чинний від 1994-01-01]. – Київ : Держспоживстандарт України, 1995. – 30 с. – (Національний стандарт України).

171. Смирнов Э. А. Основы теории организации : учебное пособие для вузов / Смирнов Э. А. – Москва : ЮНИТИ, 2000. – 375 с.

172. Современный словарь иностранных слов : около 20000 слов. – Санкт-Петербург : Дуэт, 1994. – 752 с.

173. Сокол Т. Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах : підручник / Т. Г. Сокол. – Київ : Альтерпрес, 2009. – 447 с.

174. Сорокина А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах : учеб. пособие / А. В. Сорокина. – Москва : Альфа-М, 2007. – 304 с. – (Серия «Профиль»).

175. Статистичний щорічник України за 2011 рік / за ред. О. Г. Осауленка ; Державна служба статистики України. – Київ : Август Трейд, 2012. – 558 с.

176. Статистичний щорічник України за 2012 рік / за ред. О. Г. Осауленка ; Державна служба статистики України. – Київ : Август Трейд, 2013. – 552 с.

177. Статистичний щорічник України за 2013 рік /за ред. О. Г. Осауленка ; Державна служба статистики України. – Київ : Консультант, 2014. – 533 с.
178. Статистичний щорічник України за 2014 рік /за ред. І. М. Жук ; Державна служба статистики України. – Київ : Консультант, 2015. – 586 с.
179. Статистичний щорічник Полтавської області за 2014 рік / [за ред. Л. В. Калашник] ; Державна служба статистики України, головне управління статистики у Полтавській області. – Полтава : [Головне управління статистики у Полтавській області], 2015. – 375 с.
180. Столярчук П. Моделювання системи обслуговування у повносервісних закладах ресторанного господарства / П.Столярчук, В. Юзевич, Н. Сусол // Вимірювальна техніка та метрологія. – 2008. – № 69.– С.143–151.
181. Сухорукова Т. В. Экономическая устойчивость предприятия / Т. В. Сухорукова // Экономика Украины. – 2001. – № 5. – С. 58–52.
182. Теория управления социалистическим производством : учебник [для студентов экономических специальностей] / под ред. О. О. Козловой. – Москва : Экономика, 1979. –368 с.
183. Ткаченко В. А. Наукові праці з філософії економіки : вибране / В. А. Ткаченко. – Дніпропетровськ : Моноліт, 2005. – 183 с.
184. Тойнбі А. Дж. Дослідження історії. В 2 т. Т. 2. Скорочена версія томів VII– X Д. Ч. Сомервелла / А. Дж. Тойнбі ; пер.з англ. В. Митрофанова, П. Таращук. – Київ : Основи, 1995. – 406 с.
185. Трансформація трудової діяльності в умовах переходу до економіки знань [Електронний ресурс] // Библиотека онлайн : [сайт]. – [б. м.], 2006–2014. – Текст. дані. – Режим доступу: <http://readbookz.com/book/193/7179.html>. (дата звернення: 22.04.2016). –Назва з екрана.
186. Транченко Л. В. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством / Л. В. Транченко, Л. О. Баластрик // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб.наук. праць.– Київ : Київський університет, 2005. – Вип.7. – С. 188–195.

187. Трельч Э. Историзм и его проблемы : [пер.с нем.] / Эрнст Трельч. – Москва : Юрист, 1994. – 719 с.
188. Управління персоналом : підручник / В.М. Данюк [та ін.] ; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. – Київ : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.
189. Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення : ДСТУ 3230-95. – [Чинний від 1996-07-01]. – Київ : Держспоживстандарт України, 1996. – 27 с. – (Національний стандарт України).
190. Федорченко В. К. Аналіз стану та проведення сертифікації туристських та готельних послуг в Україні: узагальнення та розробка рекомендацій / В. К. Федорченко, Л. Г. Лук'янова, І. М. Мініч // Наук. записки КІТЕП. – Київ : Знання України, 2002. – Вип. 2 – С. 140– 150.
191. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – 5-е изд. – Москва : Политиздат, 1987. – 719 с.
192. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Политиздат, 1991. – 560 с.
193. Філософія : підручник / за заг. ред. Горлача М. І., Кременя В. Г. – Харків : Консум, 2001.– 672 с.
194. Фуко М. Слова и вещи. Археология гуманитарных наук [Электронный ресурс] / Мишель Фуко ; пер. на русский язык В. П. Визгин, Н. С. Автономова. –Москва : Прогресс, 1977. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5169> (дата звернення: 20.06.2012). – Назва з титул. екрана:
195. Фукуяма Ф. Сильное государство: Управление и мировой порядок в XXI веке: [пер. с англ.] / Фрэнсис Фукуяма. – Москва : АСТ, 2006. – 220 с.
196. Хикс Дж. Теория экономической истории / Дж. Хикс ; пер. с англ. В. М. Нуреев. – Москва : Вопросы экономики, 2003 – 224 с.
197. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2003. – 608 с.

198. Циба Т. Є. Діалектика економічного розвитку та його сучасні концепції / Т. Є. Циба // Регіональні перспективи. – 2004. – № 3/5 (40/42). – С. 117–120.
199. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учеб.пособие/Ю.А.Цыпкин; под ред. проф. Ю.А. Цыпкина.– Москва: ЮНИТИ-ДАНА,2001.– 446 с.
200. Черных А. В. Механизм устойчивого развития предприятия в период активной инвестиционной деятельности : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Черных Анна Викторовна ; Белгородский государственный технический университет. – Белгород, 2006. – 20 с.
201. Черпак А. Є. Сутність та складові організаційного та економічного механізму управління корпораціями / Черпак А. Є. // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана", Український Союз промисловців і підприємців, Ін-т світової екон. і міжнар. відносин НАНУ ; [голов. ред. А. П. Наливайко]. – Київ : КНЕУ, 2007. – Вип. 20–21. – С. 131–137.
202. Чудновский А. Д. Управление индустрией туризма : учебное пособие / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, В. С. Сенин. – 2-е изд. – Москва : КНОРУС, 2005. – 448 с.
203. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України / А. А. Чухно. – Київ : ЛОГОС, 2003. – 617 с
204. Чухно А. А. Фундаментальна праця з економічної політики : (Про книгу академіка І. І. Лукінова «Еволюція економічних систем») / А. А. Чухно // Економіка АПК. – 2007. – № 10. – С. 36–50. – Рец. на кн. : Лукинов И. И. Эволюция экономических систем / И. И. Лукинов. – Москва : Экономика, 2002. – 568 с.
205. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – Москва : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
206. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. – изд. 5-е,

перераб. и доп. – Москва : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с. – (Серии «Библиотека журнала «Управление персоналом»).

207. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – Москва : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.

208. Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / Шеремет А. Д. – Москва : ИНФА–М, 2001. – 415 с.

209. Шилова О. Ю. Оцінка стійкого розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О. Ю. Шилова // Наукове товариство Івана Кушніра : [сайт]. – Текст. дані. – Україна, [2014–2016]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=2001> (дата звернення 24.04.2016). – Назва з екрана.

210. Шимановська – Діанич Л.М, Капліна А.С. Оцінка ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємств готельного господарства Полтавського регіону/Л.М. Шимановська – Діанич, А.С.Капліна //Збірник наукових праць маріупольського державного університету. – 2013. – №6: Економіка – С. 22–31.

211. Шимановська-Діанич Л. М. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації Ураїни: теорія і практика : монографія / Шимановська-Діанич Л. М., Власенко В.А. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – 341с.

212. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації : теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 462 с.

213. Шпенглер О. Закат Европы. Очерки морфологии мировой истории. В 2 т. Т. 2. Всемирно-историческое перспективы / Освальд Шпенглер ; пер.с нем. С. Э. Борбич ; научная ред. О. Н. Шпарага. – Минск : Попур-ри, 1999. – 720 с.

214. Шумпетер Й. Теория экономического развития] / Шумпетер Й. – Москва : Прогресс, 1982. – 456 с.

215. Шумпетер Й. А. История экономического анализа : у 3 т. / Шумпетер Й. А. ; пер. с англ. под ред. В. С. Автономова [и др.] – Санкт-Петербург : Экономическая школа, 2001. – 3 т.
216. Экономический потенциал административных и производственных систем : монография / под общей ред. О. Ф. Балацкого. – Сумы : Университетская книга, 2006. – 973 с.
217. Юрьєвська О. М.Формування стратегії управління малими готельними підприємствами [Рукопис] : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. М. Юрьєвська ;Таврійський національний університет імені І. Вернадського. – Сімферополь, 2010. – 21 с.
218. Якименко О. Г. Регіональний вимір державного управління економічною безпекою України / О. Г. Якименко // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 7. – С. 127– 131.
219. Ясперс К. Смысл и назначение истории : [пер. с нем.]. – Москва : Политиздат, 1991. – 527 с. – (Мыслители XX в.).
220. Ястремська О. М. Синектика як метод активізації творчого мислення персоналу / О. М. Ястремська, Ю. М. Сиваш // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 219–223.
221. Beckhard R. Organization development: strategies and models / R. Beckhard. Chicago : Reading MA., 1969 – 523 p.
222. Bennis W. G. Organization development: Its Nature, Origins, and Prospects Hardcover / Bennis W. G. – Chicago : Reading MA., 1969 – 456 p.
223. Intercontinental Kyiv – качество и сервис мирового уровня в сердце Киева [Електронний ресурс] // Intercontinental Kyiv : сайт. – Електрон. текст і граф. дані. – Режим доступу: <http://www.intercontinental-kiev.com/default-ru.html> (дата звернення 24.04.2016). – Назва з екрана.
224. Kaplina A. Organizational-economic mechanism of the hotel management./A. Kaplina// Problems of design and development of human communities self-organization forms : Material digest of the 4th international research

and practice conference: (Kiev, London, april 21-28, 2011). – L.: IASHE, 2011. – P. 185–186.

225. Mandeville B. Free Thoughts on Religion, the Church, and National Happiness / Mandeville B. – New York : Cosimo, Inc., 2007. – 411 p.

226. Mechanism [Електронний ресурс] // The Free Dictionary by Farlex : [сайт] / Farlex, Inc. – Текст. дані. – [б. м.], 2003–2016. – Режим доступу: <http://www.thefreedictionary.com/mechanizm>. – Назва з екрана.

227. The World Bank Group [Електронний ресурс] : [сайт] / The World Bank. – Електрон. дані. – [б. м.], 2016. – Режим доступу: <http://www.worldbank.org> (дата звернення: 24.04.2016). – Назва з екрана.

ДОДАТКИ

Додаток А.1

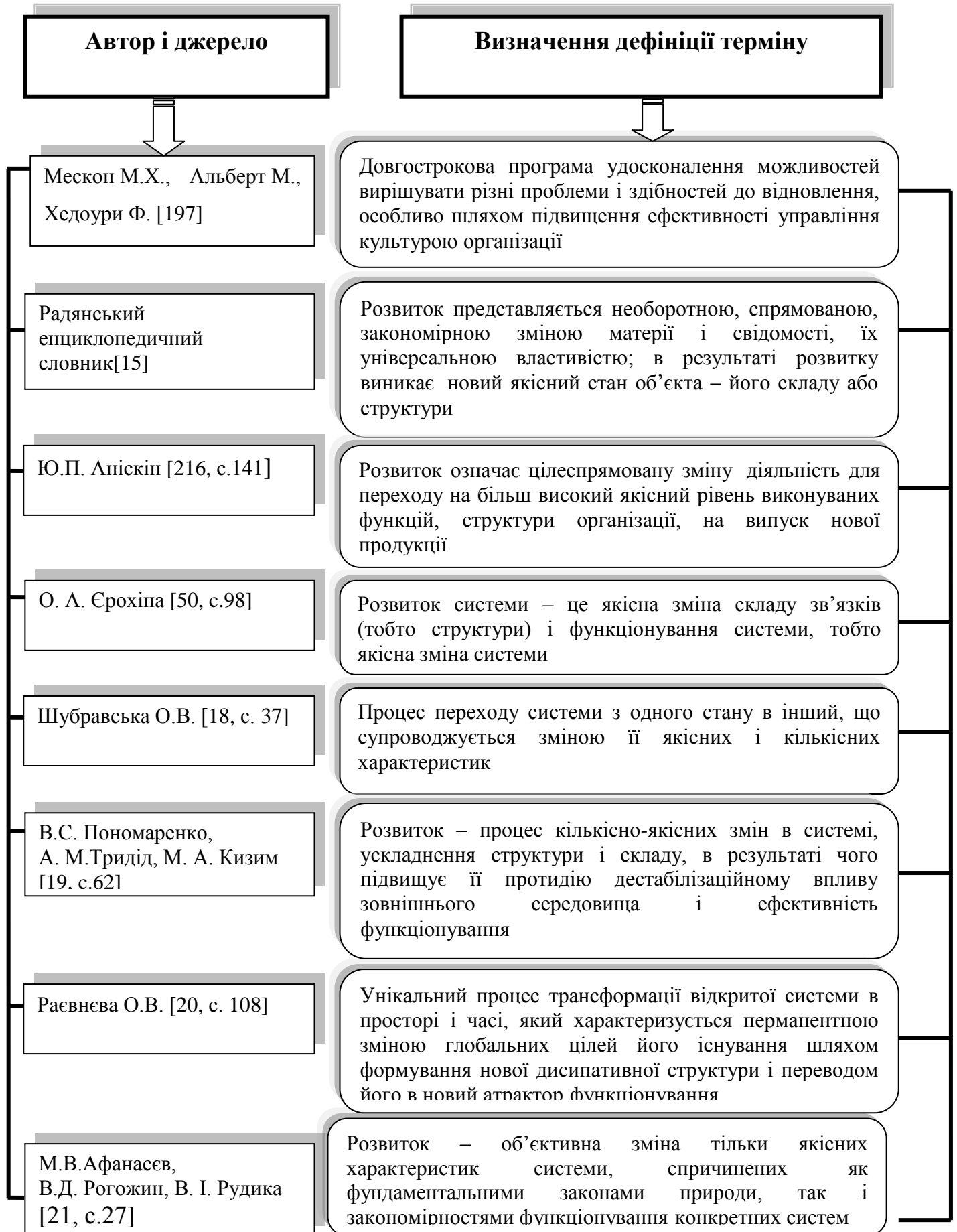


Рис.А.1.Тлумачення терміну «Розвиток підприємства»

Додаток А.2

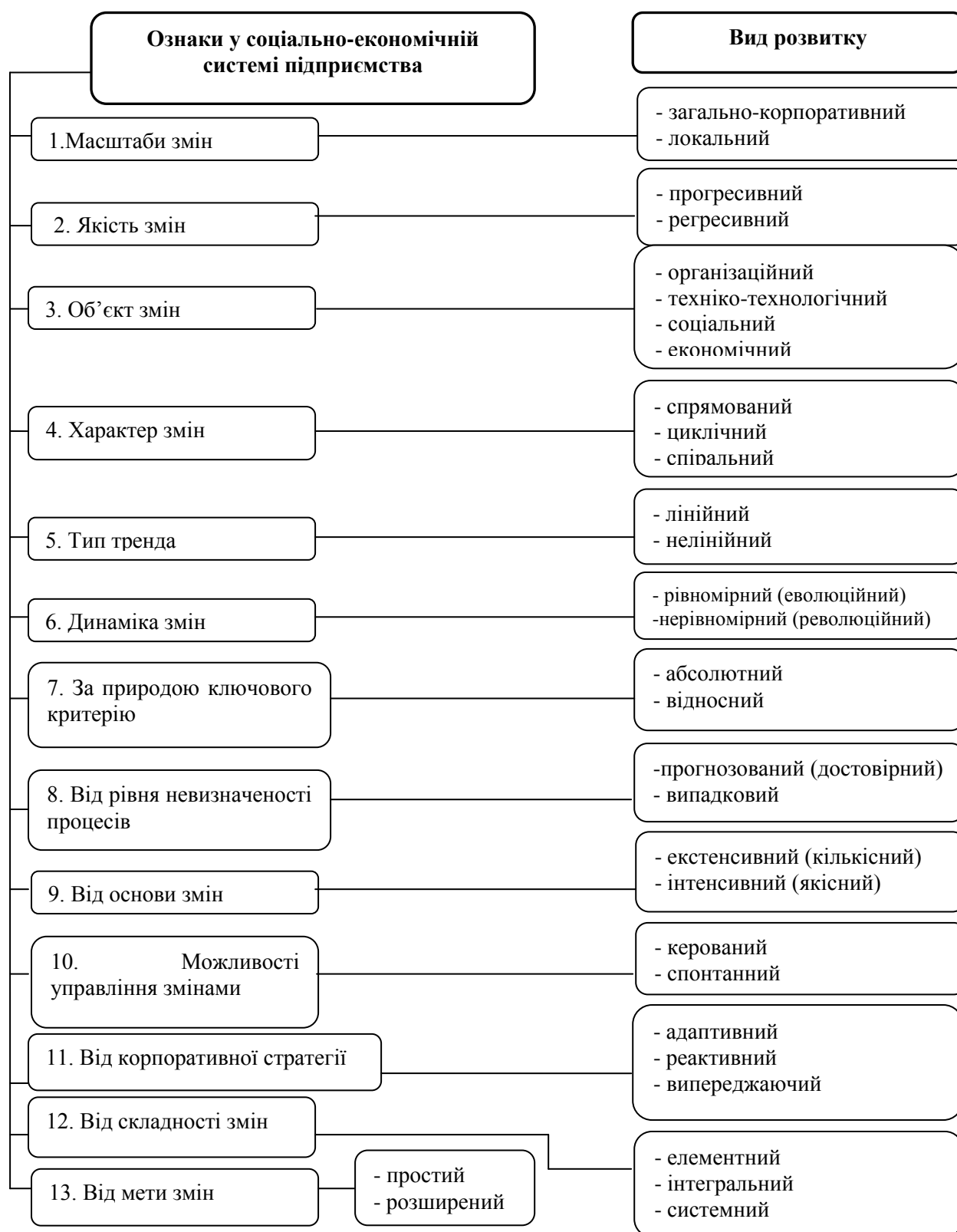


Рис. А.2. Класифікація видових проявів розвитку за Богатирьовим І.В. [17]

Додаток А.3

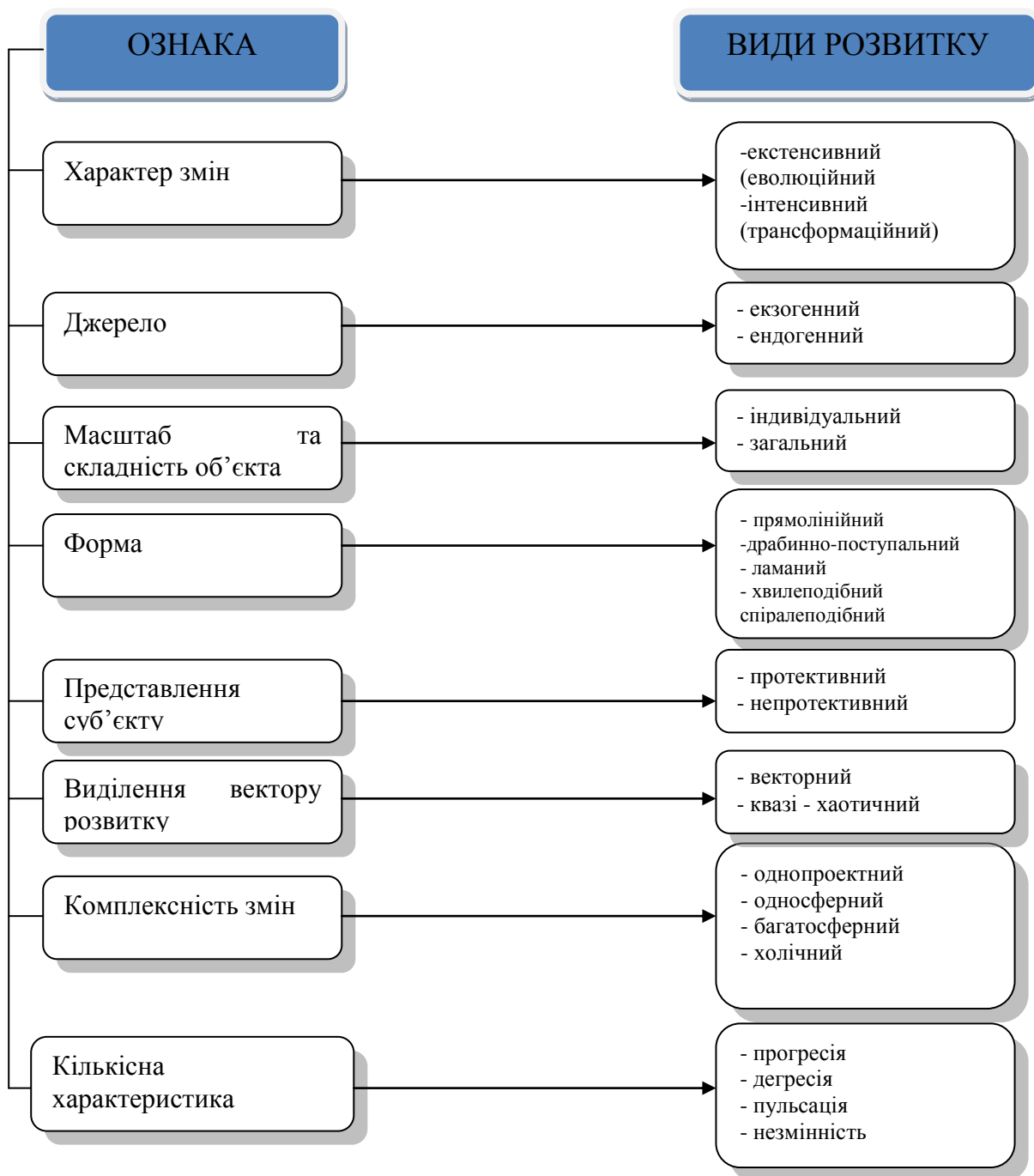


Рис. А.2. Класифікація видів розвитку за Ю.С. Погореловим [140]

Додаток Б
АНКЕТА

1. Середня тривалість реєстрації підприємства готельного господарства

більше _____ діб

менше _____ діб

2. Середня тривалість отримання дозволу чи патенту

більше _____ діб

менше _____ діб

3. Отримати патент або дозвіл було

важко _____

дуже важко _____

не важко _____

4. Чи існують проблеми у галузі?

так _____

ні _____

5. Які проблеми галузі Ви можете назвати?

6. Чи однаковий доступ мають малі підприємства готельного господарства до ресурсів(ринок капіталу) у порівнянні з великими?

так _____

ні _____

7. Чи користуються однаковою знижкою малі готельні підприємства на поставку предметів матеріально-технічного забезпечення?

так _____

ні _____

8. Чи можуть вижити підприємства готельного господарства за відсутністю ефекту масштабу?

так _____

ні _____

9. Чи є спеціалізація підприємства готельного господарства перевагою ведення бізнесу на малих ринкових сегментах?

впливає _____

не впливає _____

інша відповідь _____

10. Що необхідно зробити для інтенсифікації розвитку підприємств готельного господарства?

реалізувати інвестиційні проекти _____

здешевити процентні ставки за кредитами _____

інше _____

11. Чи змінилися умови ведення бізнесу за останні два роки?

так _____

ні _____

12. Яким чином змінилися умови ведення бізнесу?

покращилися _____

погіршилися _____

інше _____

13. Хто відповідає за погіршення умов ведення бізнесу?

державні органи влади _____

місцеві органи влади _____

місцеві органи самоврядування _____

Дякуємо за співпрацю!

Додаток В

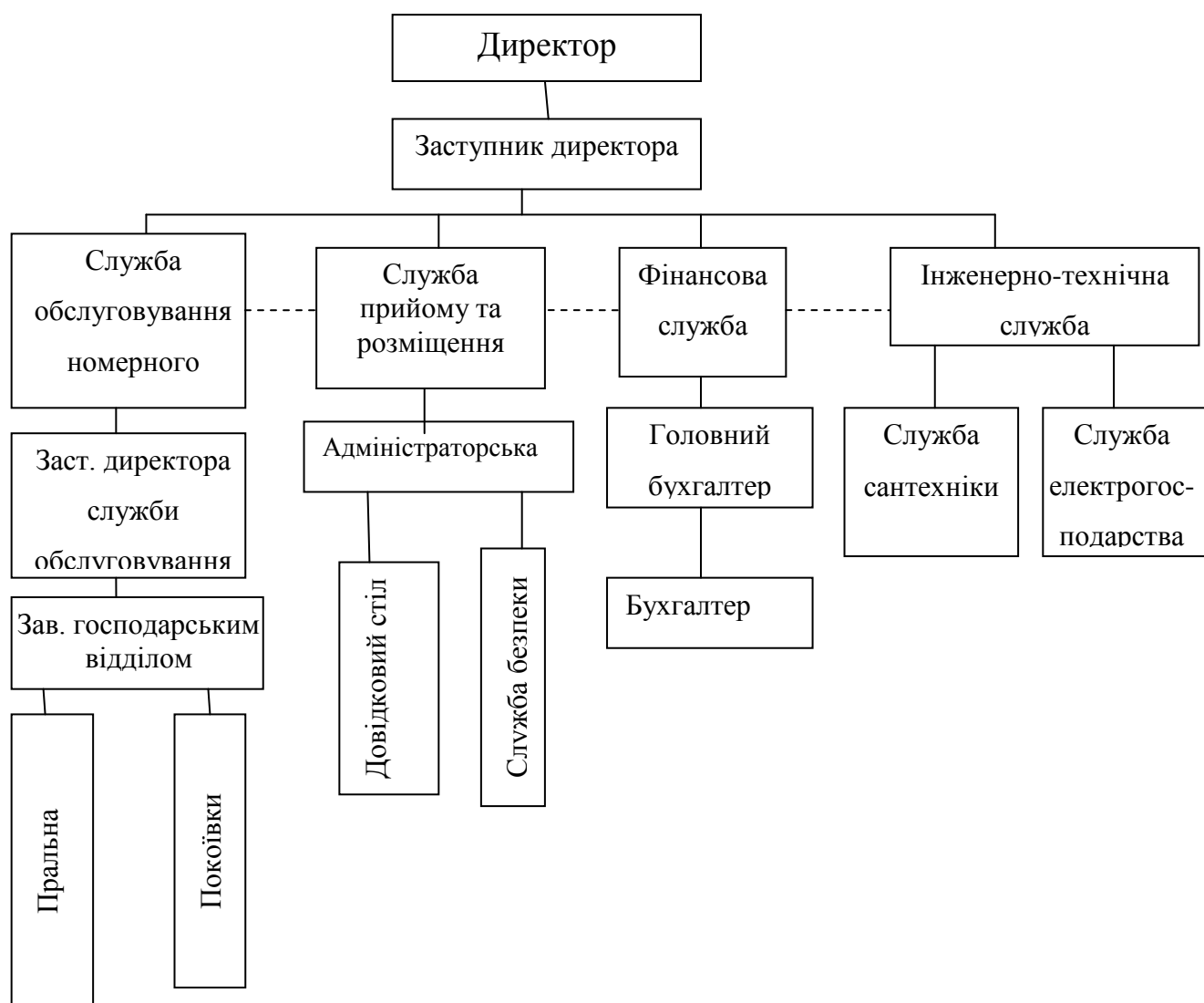


Рисунок В.1– Організаційна структура управління КП “Об’єднане готельне господарство” (готель “Україна”)

Додаток Д

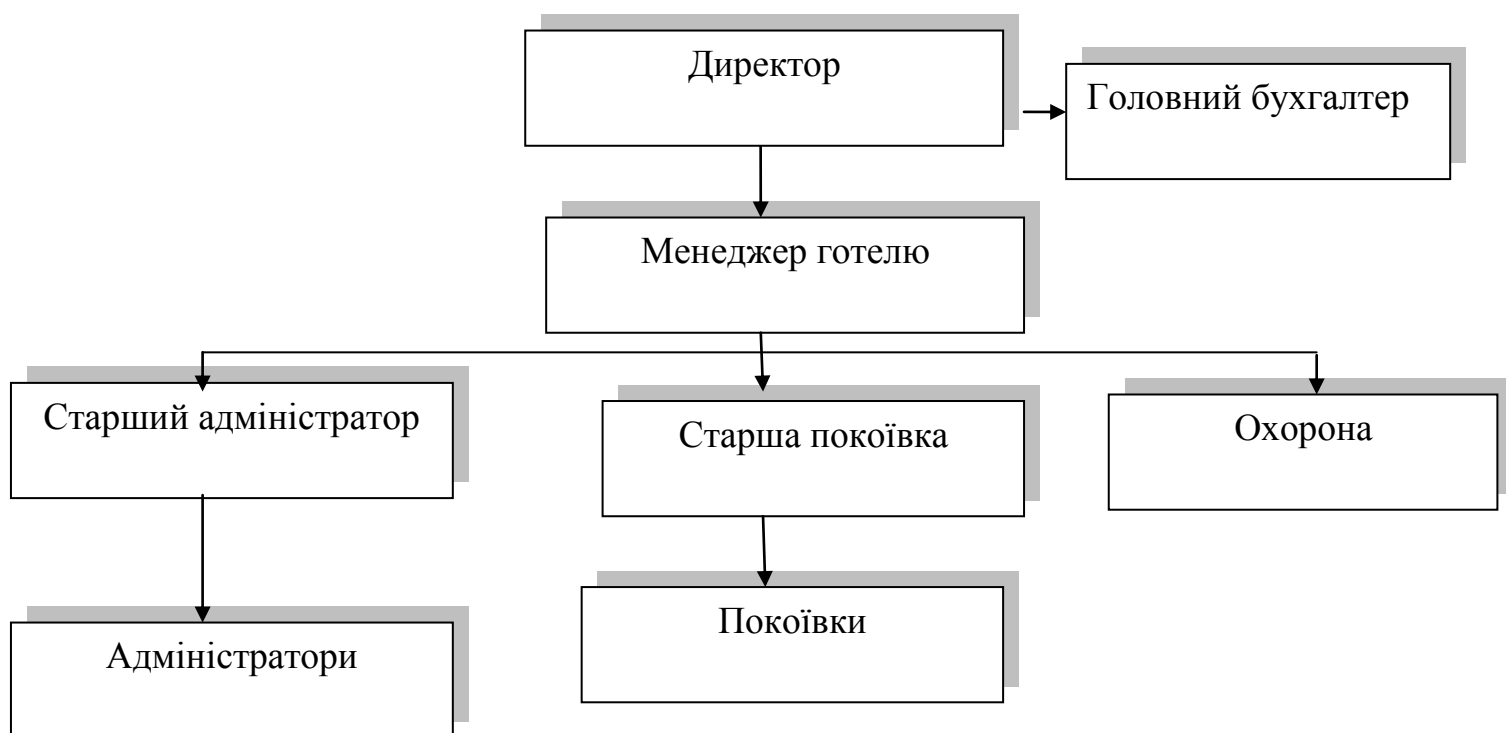


Рисунок Д.1 – Організаційна структура управління готелю «Алмаз»

Додаток Ж
АНКЕТА

1. Середня тривалість реєстрації підприємства готельного господарства

більше _____ діб

менше _____ діб

2. Середня тривалість отримання дозволу чи патенту

більше _____ діб

менше _____ діб

3. Отримати патент або дозвіл було

важко _____

дуже важко _____

не важко _____

4. Чи існують проблеми у галузі?

так _____

ні _____

5. Які проблеми галузі Ви можете назвати?

6. Чи однаковий доступ мають малі підприємства готельного господарства до ресурсів(ринок капіталу) у порівнянні з великими?

так _____

ні _____

7. Чи користуються однаковою знижкою малі готельні підприємства на поставку предметів матеріально-технічного забезпечення?

так _____

ні _____

8. Чи можуть вижити підприємства готельного господарства за відсутністю ефекту масштабу?

так _____

ні _____

9. Чи є спеціалізація підприємства готельного господарства перевагою ведення бізнесу на малих ринкових сегментах?

впливає _____

не впливає _____

інша відповідь _____

10. Що необхідно зробити для інтенсифікації розвитку підприємств готельного господарства?

реалізувати інвестиційні проекти _____

здешевити процентні ставки за кредитами _____

інше _____

11. Чи змінилися умови ведення бізнесу за останні два роки?

так _____

ні _____

12. Яким чином змінилися умови ведення бізнесу?

покращилися _____

погіршилися _____

інше _____

13. Хто відповідає за погіршення умов ведення бізнесу?

державні органи влади _____

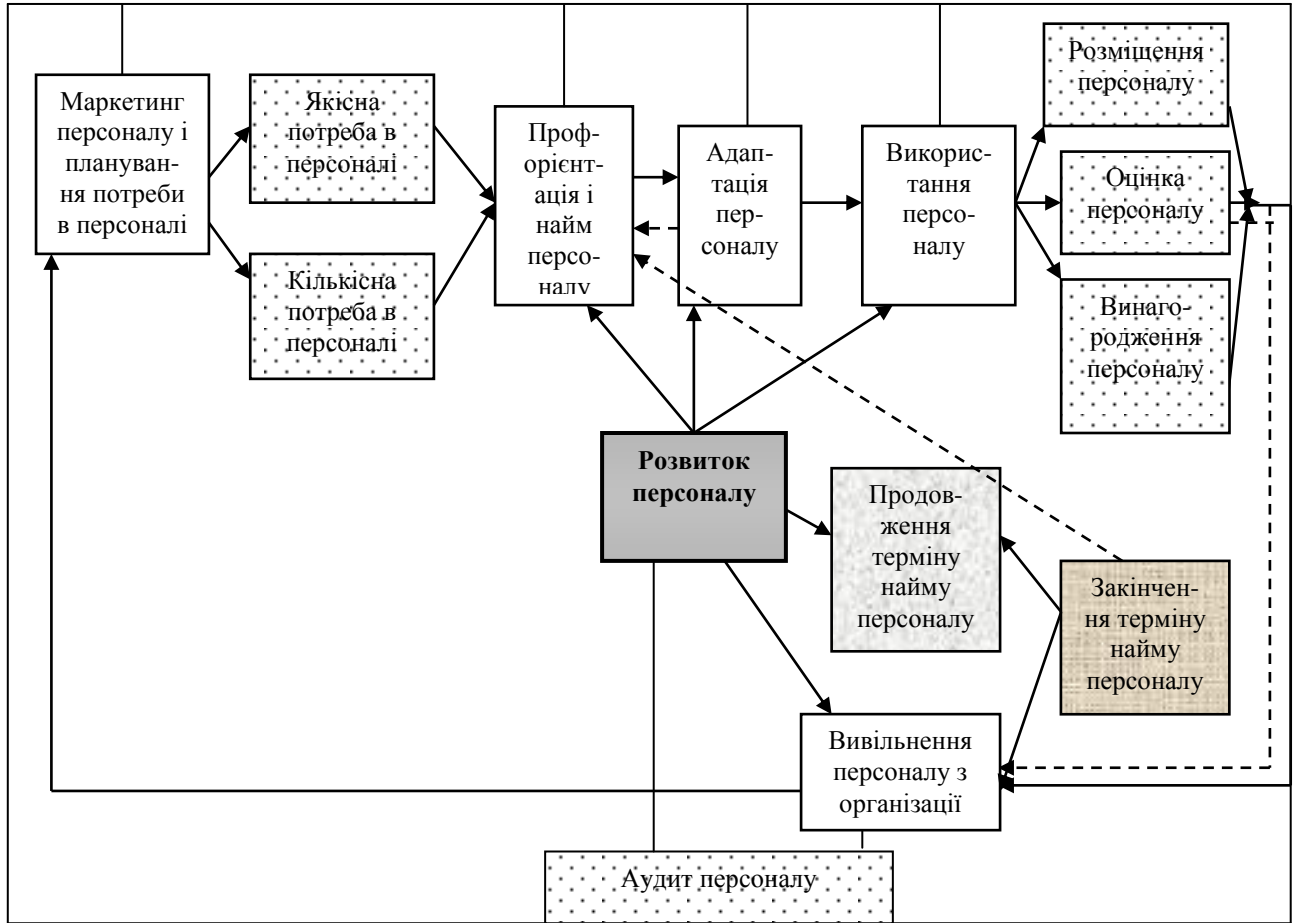
місцеві органи влади _____

місцеві органи самоврядування _____

Дякуємо за співпрацю!

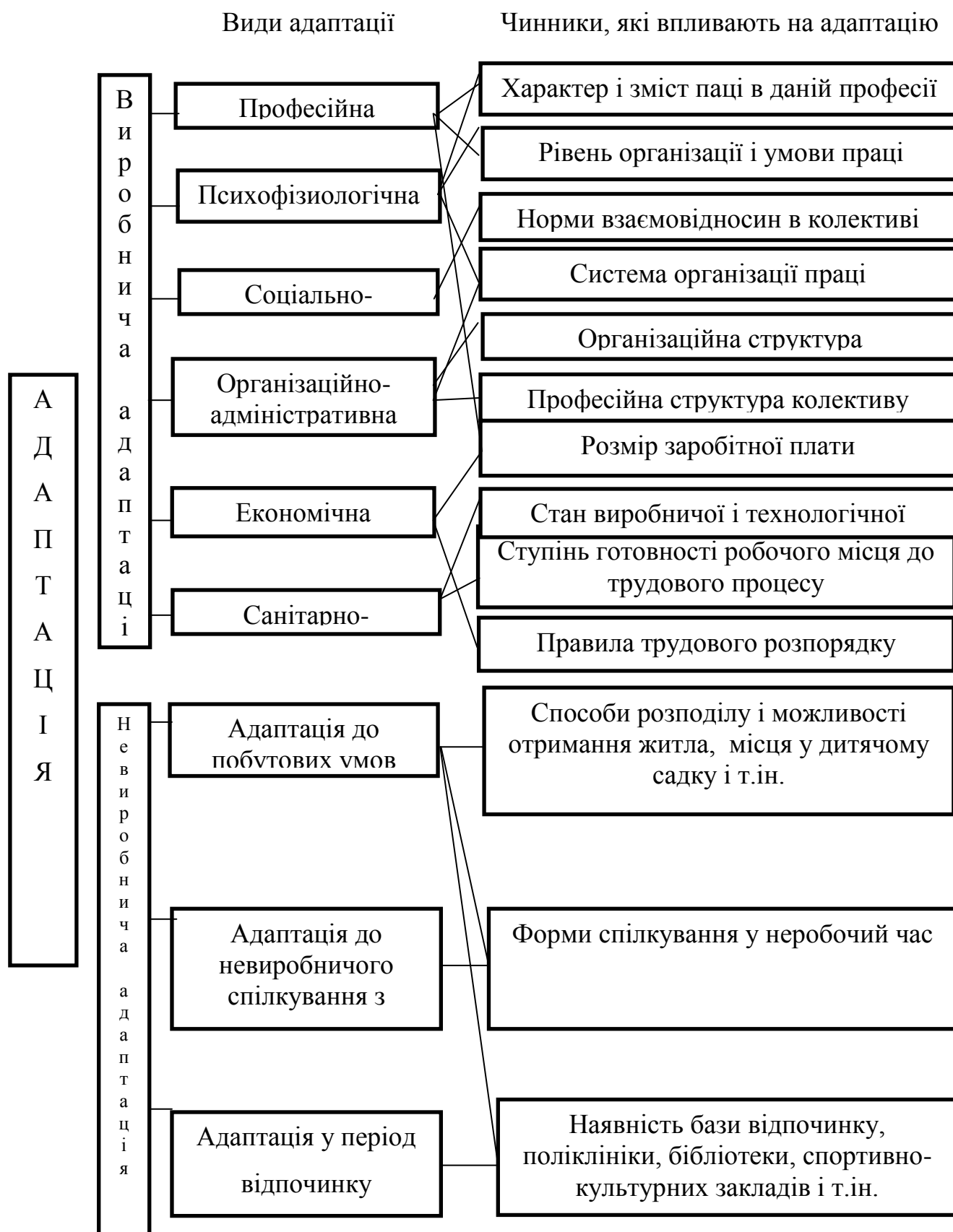
Додаток 3

Процес управління персоналом підприємства [214]



Додаток К

Види адаптації і чинники, які на неї



Додаток Л

Критерії, які можуть використовуватися при оцінці персоналу підприємств готельного господарства [систематизовано автором на основі

[33]

Критерії	Показники
1	2
<p><i>Результати роботи</i> Оцінка кількісних показників є найбільш розповсюдженою формою оцінки роботи співробітників. Працівники оцінюються на основі досягнутих результатів.</p>	<p>Продуктивність праці Обсяг надання послуг у гривнях Кількість оброблених документів Кількість відгуків на рекламу тощо</p>
<p><i>Якість роботи</i> Часто для підприємства якість роботи є важливішою, ніж продуктивність праці. Надання неякісних послуг замість прибутку приносить підприємству значні збитки. Тут можуть діяти чинники які знижують результати роботи.</p>	<p>Кількість помилок (при підготовці та заповненні бланків, відомостей та інших документів) Кількість скарг і претензій з боку відвідувачів Вартість неякісно виконаних послуг</p>
<p><i>Втрати часу</i> Прогули, запізнення, несанкціонована відсутність на робочому місці, як правило, призводить до значних втрат. Ці втрати можуть бути спричинені різними чинниками: індивідуальними особливостями працівників, ступенем задоволеності працівників умовами праці, особливостями організаційної культури і т.ін.</p>	<p>Кількість прогулів і невиходів на роботу Число запізнь на роботу Кількість і частота несанкціонованих перерв</p>
<p><i>Плинність персоналу</i> Показники рівня плинності персоналу часто вказують не тільки на зниження рівня якості управління у підрозділі або на підприємств в цілому, але і на ступінь задоволеності працівників умовами праці і взаємостосунками з керівництвом.</p>	<p>Кількість звільнень за ініціативою адміністрації Кількість звільнень за власним бажанням</p>
<p><i>Розвиток персоналу</i> Оцінка характеристик, які пов'язані з навчанням персоналу (час, вартість, успішність навчання). Використання цього критерія дає можливість отримати об'єктивну, точну оцінку здібностей і рівня підготовки працівника тієї чи іншої професійної сфери, годинових і фінансових витрат.</p>	<p>Час, який необхідний для досягнення встановлених стандартів виконання роботи. Кількість пропозицій щодо просунення працівника. Час навчання. Вартість навчання працівників</p>
<p><i>Оцінка індивідуальних особливостей працівника</i> Предбачає використання різних оціночних шкал, тестів, анкет тощо.</p>	<p>Особистісні і ділові якості, особливості поведінки працівників, які впливають на ефективність роботи</p>

Додаток М

Анкета опитування персоналу готелю

Питання	Відповідь
Наявність або відсутність, повнота роз'яснення основних моментів роботи.....	
Наявність або відсутність допомоги, особа яка надає допомогу, необхідність повторного навчання.....	
Можливість, бажання, частота.....	
Наскільки сам працівник і його керівник вважають, що робота відповідає кваліфікації.....	
Чи поінформовані співробітники з питань політики підприємства, їх бажання і можливості щодо обміну інформацією і знаннями.....	
Наявність системи оцінки, справедливість, врахування при винагородженні.....	
Чи сприймається самоконтроль.....	
Чи доводяться до співробітників їх досягнення і помилки.....	
Можливості, бажання.....	
Бажання якісно виконувати роботу.....	
Прагнення зайняти керівну посаду.....	



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

36014, м. Полтава, вул. Ковалів, 3

р/р 26004060473065 в Полтавському головному регіональному Управлінні ПАТ КБ «Приватбанк» м. Полтава, МФО 331401, код 01597997
тел. (0532) 50-91-70, факс (0532) 50-02-22, e-mail: sal@ucsu.org.ua

№ 45-15/44 від «30» 03 2016 р.
на № _____

ДОВІДКА

про впровадження в навчальний процес
результатів дисертаційного дослідження
Капліної Анни Сергіївни
за темою «Організаційно-економічний механізм управління розвитком
підприємств готельного господарства»

Основні положення та результати дисертаційної роботи Капліної А.С., поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук були використані у навчально-методичній роботі ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» кафедри готельно-ресторанної та курортної справи під час розробки навчальних і робочих програм, рекомендовано до впровадження в освітній процес на засіданні кафедри протокол № 11 від 26.05.2015 р.:

– удосконалення управління якістю готельних послуг як складової цільової підсистеми організаційно-економічного механізму і умови для формування якісно-орієнтованої моделі управління розвитком підприємств готельного господарства під час викладання дисципліни «Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві»;

– структурування загальних стандартів і системи внутрішніх стандартів малих підприємств готельного господарства під час викладання дисципліни «Організація готельного господарства»;

– методичний підхід до оцінки якості готельних послуг шляхом моделювання процесів обслуговування в готелі «Методологія і організація наукових досліджень».

Ректор

О. О. Нестуля

Дзеверіна
56 37 03





ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

36014, м. Полтава, вул. Коваля, 3

р/р 26004060473055 в Полтавському головному регіональному Управлінні ПАТ КБ «Приватбанк» м. Полтава, МФО 331401, код 01597997
тел. (0532) 50-91-70, факс (0532) 50-02-22, e-mail: cslp@icssu.org.ua

№ 45-15/43 від « 30 » 03 2016 р.
на № _____

ДОВІДКА

Видана Капліній А.С. в тому, що основні положення її дисертаційного дослідження «Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств готельного господарства» є складовою частиною науково-дослідних тем, що виконувалися у ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»:

– на кафедрі менеджменту, а саме: «Ринковоадаптований механізм управління сучасною соціально-економічною системою (номер державної реєстрації 0110U000932), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади формування організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства;

– на кафедрі економіки підприємства, а саме: «Стратегічні аспекти підвищення ефективності функціонування підприємств регіону» (номер державної реєстрації 0108U001735), дисертантом проведено моніторинг стану розвитку підприємств готельного господарства України; досліджено складові організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства Полтавської області;

– на кафедрі управління персоналом і економіки праці, а саме: «Розробка теоретико-методологічних основ розвитку та управління персоналом» (номер державної реєстрації 0112U001078), автором удосконалено кадрову складову організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства.

Отримані результати та надані пропозиції обґрунтовані на професійному рівні, мають наукове та прикладне значення для вирішення проблем удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства України і Полтавського регіону.

Ректор

Дзеверіна
56 37 03



О. О. Нестуля



ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

вул. Жовтнева, 45, м. Полтава, 36014, тел. (+38 0532) 56-02-90, факс (+38 0532) 56-53-14

E-mail: oda@adm-pl.gov.ua, Web: http://www.adm-pl.gov.ua, Код ЄДРПОУ 00022591

14.05.2016 № 01-66/1032

На № _____ від _____

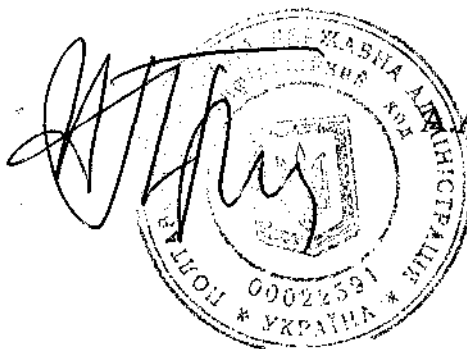
Спеціалізованій вченій раді
з захисту дисертацій на здобуття
наукового ступеня
Д 44.877.01
Вищого навчального закладу
Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Капліної Анни Сергіївни

Ця довідка є підтвердженням того, що запропоновані Капліною А.С. напрями розвитку підприємств готельного господарства Полтавської області прийняті до розгляду управлінням інфраструктури та туризму Полтавської обласної державної адміністрації і включені в Обласну програму розвитку туризму і курортів на 2016 – 2020 рр.

Перший заступник голови
Полтавської обласної державної
адміністрації
15.01.2016 р.



А. Пісоцький

ФІЗИЧНА ОСОБА-ПІДПРИЄМЕЦЬ ОДНОЙКО НАТАЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

Код ЄДРПОУ 1728605627, МФО 331401 р/р 26003054500912
в Полтавському регіональному управлінні КБ «Приватбанк»
36021 м. Полтава, вул. Київське шосе, 60

№ 11-14/32 від 02.09.2014р.

Спеціалізованій вченій раді
з захисту дисертацій на здобуття
наукового ступеня
Д 44.877.01

Вищого навчального закладу
Укоопспілки

«Полтавський університет економіки і торгівлі»

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Капліної Анни Сергіївни

Практичні рекомендації дисертаційного дослідження Капліної А.С. з питань удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства, щодо підвищення ефективності його кадрової складової прийнятні до розгляду і впровадження у практичну діяльність ПП «Гласс-маркет» готель категорії “*” “Алмаз”

Запропонована автором модель управління професійним розвитком персоналу є актуальною і такою, що дозволяє удосконалити кадрову складову ресурсного забезпечення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства, а саме: на етапі його адаптації, оцінки і професійного навчання.

Директор готелю “Алмаз”



Н.О. Однойко

02. 09. 2014 р.

№ 9-15/2016 від 12.01.16

Спеціалізованій вченій раді
з захисту дисертацій на здобуття
наукового ступеня

Д 44.877.01

Вищого навчального закладу

Укоопспілки

«Полтавський університет економіки і торгівлі»

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Капліної Анни Сергіївни

Ця довідка є підтвердженням тому, що практичні рекомендації, з питань удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства, які запропоновані Капліною А. С. прийняті до розгляду і впровадження у діяльність готелю «Аристократ». Запропонована автором модель надання готельних послуг споживачам і формування їх якості дозволяє впритул підійти до вирішення питань щодо формування систем управління якістю готельних послуг і, тим самим, сприяє впровадженню систем менеджменту якості на підприємствах готельного господарства відповідно до вимог міжнародних стандартів.

Директор готелю
«Аристократ»

12.01.2016 р.



/Борзук О.В./

PREMIER HOTEL PALAZZO

вул. Гоголя, 33, Полтава 36011, Україна
 Тел./факс: +380 (532) 611-208
 Тел.: +380 (532) 611-205
 Тел.: +380 (532) 610-850
 info@palazzo.com.ua
 www.palazzo.com.ua
 www.phnr.com

**ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО**

«КАМПУС ПЛЮС»
 Р/р 26001001061632
 в ПАТ "КБ Хрещатик
 МФО 300670,
 код ЄДРПОУ 24388256
 Інд. Подат. № 243882516336
 Св-во платника ПДВ № 23932797

№ 42-14/41 від 23.02.2016р.

Спеціалізованій вченій раді
 з захисту дисертацій на здобуття
 наукового ступеня
 Д 44.877.01

Вищого навчального закладу
 Укоопспілки

«Полтавський університет економіки і торгівлі»

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Капліної Анни Сергіївни

Запропоновані Капліною А.С. практичні рекомендації, за результатами дисертаційного дослідження, яке присвячено вирішенню наукового завдання, щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства, прийняті до розгляду і впровадження у практичну діяльність готелю "Прем'єр Палаццо" категорії "*****".

Автором розроблено методику оцінки якості готельних послуг, яка дозволяє удосконалити, як процес управління підприємством в цілому, так і значно підвищити його конкурентоздатність на ринку готельних послуг, виокремивши при цьому його конкурентні переваги.

Директор

23.02.2016 р.



О.І. Шуліка

РЕЄСТРАЦІЙНА КАРТКА НДР І ДКР (РК)

5436. Державний реєстраційний номер	0108U001735	5256. Особливі позначки	5
5517. Реєстраційний номер, що змінюється		7209. Статус виконавця	17
5418. №, дата супровідного листа	53-15/19; 19.12.12		
7146. Підстави для проведення роботи НДР (ДКР)	43	7021. Шифр роботи	264/08
7210. Державний реєстраційний номер роботи НДР (ДКР) головного виконавця			

ВІДОМОСТІ ПРО ВИКОНАВЦЯ

2457. Код за ЄДРПОУ (ідентифікаційний номер)	01597997
2151. Повне найменування юридичної особи (або П.І.Б.)	
1. Вищий навчальний заклад Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі"	
2. Высшее учебное заведение Укоопсоюза "Полтавский университет экономики и торговли"	
3. The Higher Educational Establishment of UKOOPSPILKA Poltava university of economics and trade	
2358. Скорочене найменування юридичної особи	
	ПУЕТ
2655. Місцезнаходження	36014, м. Полтава, вул. Коваля, 3
2934. Телефон / Факс	(05322) 21831
2394. E-mail / WWW	econom@uccu.org.ua; www.ep.uccu.org.ua
1332. Відомча підпорядкованість	Центральна спілка споживчих товариств України, Міністерство освіти і науки, молоді
1133. Сектор науки	ВУЗ
2142. Співвиконавці	

ВІДОМОСТІ ПРО ЗАМОВНИКА

2458. Код за ЄДРПОУ (ідентифікаційний номер)	01597997
2152. Повне найменування юридичної особи (або П.І.Б.) Вищий навчальний заклад Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі"	
2656. Місцезнаходження	36014, м. Полтава, вул. Коваля, 3
2935. Телефон / Факс	(0532) 563703
2395. E-mail / WWW	econom@uccu.org.ua; www.ep.uccu.org.ua

ДЖЕРЕЛА, НАПРЯМИ ТА ОБСЯГИ ФІНАНСУВАННЯ НДР (ДКР)

7700. КПКВК

7201. Напрямок фінансування 2.2

7023. Назва ДЦП

7022. Код ДЦП 7706

Код джерела фінансування	Загальний обсяг фінансування, тис.грн.	у тому числі за роками				
		200-	200-	20--	20--	20--
7706						

ТЕРМІНИ ВИКОНАННЯ РОБОТИ

7353. Початок	01.13
7362. Закінчення	12.17

9036. Порядковий №; початок та закінчення етапу; вид звітнього документа з НДР (ДКР); назва етапу

1. 01.13, 12.17, 91, Стратегічні аспекти підвищення ефективності функціонування підприємств регіону

ОСНОВНІ ВІДОМОСТІ ПРО НДР (ДКР)

9027. Назва НДР (ДКР) (1- українською мовою, 2 - російською мовою, 3 - англійською мовою)

1. Стратегічні аспекти підвищення ефективності функціонування підприємств регіону
2. Стратегические аспекты повышения эффективности функционирования предприятий региона
3. The strategic aspects of raising performance efficiency of businesses in region

9126. Мета НДР (ДКР)

Визначення основних чинників, що впливають на формування ефективної моделі стратегічної поведінки підприємств різних галузей національної економіки з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища

7199. Пріоритетний напрям 6

7191. Вид НДР (ДКР) 48

9153. Очікувані результати 03

9155. Галузь застосування

01 Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг, 45 Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт, 85 Освіта

9156. Експертний висновок

ЗАКЛЮЧНІ ВІДОМОСТІ

5634. Індекс УДК 338.26:621

5616. Коди тематичних рубрик 06.75.61.

6111. Керівник юридичної особи Нестуля Олексій Олексійович
(прізвище, ім'я, по батькові)6210. Науковий ступінь, вчене звання керівника юридичної особи д. і. н., професорПідпис 6120. Керівник роботи (1 - українською мовою, 2 - російською мовою, 3 - англійською мовою)
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Березін Олександр Вікторович
2. Березин Александр Викторович
3. Berezin Alexander

6228. Науковий ступінь, вчене звання керівника роботи д. е. н., професорПідпис 

6141. Відповідальний за підготовку реєстраційних документів

Телефон Москаленко Н.В. (5322) 21831Підпис 6140. Керівник відділу УкрІНТЕІ Піщаль Е.І.Підпис 

6142. Реєстратор

Підпис 

М.П.

(прізвище, ім'я, по батькові)

РЕЄСТРАЦІЙНА КАРТКА НДР І ДКР (РК)

5436. Державний реєстраційний номер	0110U000932	5256. Особливі позначки	5
5517. Реєстраційний номер, що змінюється		7209. Статус виконавця	17
5418. №, дата супровідного листа	53-14/08; 17.06.15		
7146. Підстави для проведення роботи НДР (ДКР)	43	7021. Шифр роботи	314/10
7210. Державний реєстраційний номер роботи НДР (ДКР) головного виконавця			

ВІДОМОСТІ ПРО ВИКОНАВЦЯ

2457. Код за ЄДРПОУ (ідентифікаційний номер)	01597997		
2151. Повне найменування юридичної особи (або П.І.Б.)	1. Вищий навчальний заклад Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі" 2. Высшее учебное заведение Укоопсоюза "Полтавский университет экономики и торговли" 3. The Higher Educational Establishment of Ukoopunion "Poltava University of Economics and Trade"		
2358. Скорочене найменування юридичної особи	ВНЗ Укоопспілки "ПУЕТ"		
2655. Місцезнаходження	36014, Полтавська область, Полтавський район, м. Полтава, вул. Коваля, 3		
2934. Телефон / Факс	(05322) 7-48-37/(0532) 50-02-22		
2394. E-mail / WWW	www.puet.edu.ua		
1332. Відомча підпорядкованість	Міністерство освіти і науки України, Укоопспілка		
1133. Сектор науки	ВУЗ		
2142. Співвиконавці			

ВІДОМОСТІ ПРО ЗАМОВНИКА

2458. Код за ЄДРПОУ (ідентифікаційний номер)	01597997		
2152. Повне найменування юридичної особи (або П.І.Б.)	Вищий навчальний заклад Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі"		
2656. Місцезнаходження	36014, Полтавська область, Полтавський район, м. Полтава, вул. Коваля, 3		
2935. Телефон / Факс	(05322) 50-24-76/(0532)50-02-22		
2395. E-mail / WWW	www.puet.edu.ua		

ДЖЕРЕЛА, НАПРЯМИ ТА ОБСЯГИ ФІНАНСУВАННЯ НДР (ДКР)

7700. КПКВК

7201. Напрямок фінансування 2.1

7023. Назва ДЦП

7022. Код ДЦП

Код джерела фінансування	Загальний обсяг фінансування, тис.грн.	у тому числі за роками				
		2015	2016	2017	2018	2019
7704	20,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0

ТЕРМІНИ ВИКОНАННЯ РОБОТИ

7353. Початок	04.10
7362. Закінчення	12.19

9036. Порядковий №; початок та закінчення етапу; вид звітнього документа з НДР (ДКР); назва етапу

1. 04.10, 12.19, 91, Ринковоадаптований механізм управління сучасною соціально-економічною системою

ОСНОВНІ ВІДОМОСТІ ПРО НДР (ДКР)

9027. Назва НДР (ДКР) (1- українською мовою, 2 - російською мовою, 3 - англійською мовою)

1. Ринковоадаптований механізм управління сучасною соціально-економічною системою
2. Рыночноадаптированный механизм управления современной социально-экономической системой
3. Market-adapted Mechanism of modern socio-economic system Management

9126. Мета НДР (ДКР)

Формування теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення ринковоадаптованого механізму управління сучасною соціально-економічною системою

7199. Пріоритетний напрям 1

7191. Вид НДР (ДКР) 39

9153. Очікувані результати 006

9155. Галузь застосування

85.4 Вища освіта; 79.1 Діяльність туристичних агенств, туроператорів; 70 Діяльність головних управлінь (хед-офісів); консультування з питань керування; 55 Тимчасове розміщування; 56 Діяльність із забезпечення стравами та напоями; 46 Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами; 47 Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами

9156. Експертний висновок

ЗАКЛЮЧНІ ВІДОМОСТІ

5634. Індекс УДК

330.1:658.1:005

5616. Коди тематичних рубрик

06.56.21

6111. Керівник юридичної особи

Нестуля Олексій Олексійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

6210. Науковий ступінь, вчене звання керівника юридичної особи Д.І.Н., професор

Підпис

М.П.



6120. Керівник роботи

(1 - українською мовою, 2 - російською мовою, 3 - англійською мовою)

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Шимановська-Діанич Людмила Михайлівна

2. Шимановская-Дианич Людмила Михайловна

3. Shymanovska-Dianyach Ludmila

6228. Науковий ступінь, вчене звання керівника роботи д.е.н., професор

Підпис

6141. Відповідальний за підготовку реєстраційних документів

Телефон (05322) 7-48-37 Шимановська-Діанич Л.М.

Підпис

(прізвище, ім'я, по батькові)

6140. Керівник відділу УкрІНТЕІ

Піщаль Е.Й.

Підпис

(прізвище, ім'я, по батькові)

6142. Реєстратор

Підпис

(прізвище, ім'я, по батькові)

М.П.



РЕЄСТРАЦІЙНА КАРТКА НДР І ДКР (РК)

5436. Державний реєстраційний номер	0112U001078	5256. Особливі позначки	5
5517. Реєстраційний номер, що змінюється		7209. Статус виконавця	17
5418. №, дата супровідного листа	53-14/10; 18.06.15		
7146. Підстави для проведення роботи НДР (ДКР)	43	7021. Шифр роботи	291/09
7210. Державний реєстраційний номер роботи НДР (ДКР) головного виконавця			

ВІДОМОСТІ ПРО ВИКОНАВЦЯ

2457. Код за ЄДРПОУ (ідентифікаційний номер)	01597997
2151. Повне найменування юридичної особи (або П.І.Б.)	
1. Вищий навчальний заклад Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі"	
2. Высшее учебное заведение Укоопсоюза "Полтавский университет экономики и торговли"	
3. The Higher Educational Establishment of Ukoopunion "Poltava University of Economics and Trade"	
2358. Скорочене найменування юридичної особи	
ВНЗ Укоопспілки "ПУЕТ"	
2655. Місцезнаходження	36014, Полтавська область, Полтавський район, м. Полтава, вул. Коваля, 3
2934. Телефон / Факс	(0532) 50-91-33/(0532) 50-02-22
2394. E-mail / WWW	www.puet.edu.ua
1332. Відомча підпорядкованість	
Міністерство освіти і науки України, Укоопспілка	
1133. Сектор науки	ВУЗ
2142. Співвиконавці	

ВІДОМОСТІ ПРО ЗАМОВНИКА

2458. Код за ЄДРПОУ (ідентифікаційний номер)	01597997
2152. Повне найменування юридичної особи (або П.І.Б.) Вищий навчальний заклад Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі"	
2656. Місцезнаходження	36014, Полтавська область, Полтавський район, м. Полтава, вул. Коваля, 3
2935. Телефон / Факс	(0532) 56-37-03/(0532)50-02-22
2395. E-mail / WWW	www.puet.edu.ua

ДЖЕРЕЛА, НАПРЯМИ ТА ОБСЯГИ ФІНАНСУВАННЯ НДР (ДКР)

7700. КПКВК

7201. Напрямок фінансування 2.2

7023. Назва ДЦП

7022. Код ДЦП

Код джерела фінансування	Загальний обсяг фінансування, тис.грн.	у тому числі за роками				
		2013	2014	2015	2016	2017
7704	20,0	0	5,0	5,0	5,0	5,0

ТЕРМІНИ ВИКОНАННЯ РОБОТИ

7353. Початок	06.09
7362. Закінчення	12.17

9036. Порядковий №; початок та закінчення етапу; вид звітнього документа з НДР (ДКР); назва етапу

1. 06.09, 12.17, 91, Розробка теоретико-методологічних основ розвитку та управління персоналом

ОСНОВНІ ВІДОМОСТІ ПРО НДР (ДКР)

9027. Назва НДР (ДКР) (1- українською мовою, 2 - російською мовою, 3 - англійською мовою)

1. Розробка теоретико-методологічних основ розвитку та управління персоналом
2. Разработка теоретико-методологических основ развития и управления персоналом
3. Theoretical and methodological foundations of personnel management and the development of human resources

9126. Мета НДР (ДКР)

Дослідження та удосконалення теоретико-методологічних основ розвитку та управління персоналом підприємств різних галузей та форм власності

7199. Пріоритетний напрям 2

7191. Вид НДР (ДКР) 48

9153. Очікувані результати 03 Розробка науково-методичних та практичних рекомендацій щодо РОЗВИТКУ ТА

9155. Галузь застосування УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РІЗНИХ ГАЛУЗЕЙ ТА ФОРМ ВЛАСНОСТІ

46 Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами; 47 Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами; 85.4 Вища освіта

9156. Експертний висновок

ЗАКЛЮЧНІ ВІДОМОСТІ

5634. Індекс УДК 005.95

5616. Коди тематичних рубрик 82.17.25.

6111. Керівник юридичної особи Нестуля Олексій Олексійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

6210. Науковий ступінь, вчене звання керівника юридичної особи д.т.н., професор

Підпис



М.П.



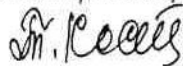
6120. Керівник роботи (1 - українською мовою, 2 - російською мовою, 3 - англійською мовою)

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Костишина Тетяна Адамівна
2. Костышина Татьяна Адамовна
3. Kostyshyna Tetyana Adamivna

6228. Науковий ступінь, вчене звання керівника роботи д.е.н., професор

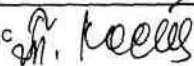
Підпис



6141. Відповідальний за підготовку реєстраційних документів

Телефон (0532) 50-91-33 Костишина Т.А.

Підпис



(прізвище, ім'я, по батькові)

6140. Керівник відділу УкрІНТЕІ Піцаль Е.Й.

Підпис

(прізвище, ім'я, по батькові)

6142. Реєстратор

Підпис

М.П.

(прізвище, ім'я, по батькові)

