

Маркетинг

УДК 338.462

Кухтіна Єлизавета Романівна

*студентка факультету заочного навчання
Харківського національного університету
міського господарства імені О. М. Бекетова*

Кухтина Елизавета Романовна

*студентка факультета заочного обучения
Харьковского национального университета
городского хозяйства имени А. Н. Бекетова*

Kukhtina Yelyzaveta

*Part-Time Student of the
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Писаревський Ілля Матвійович

*доктор економічних наук, професор,
декан факультету менеджменту
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова*

Писаревский Илья Матвеевич

*доктор экономических наук, профессор,
декан факультета менеджмента
Харьковский национальный университет
городского хозяйства имени А. Н. Бекетова*

Pisarevsky Illia

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Management Dean
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМИ
КОМПЛЕКСАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ
ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМИ
КОМПЛЕКСАМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ
RESEARCH PROBLEMS OF MANAGEMENT OF HOTEL
COMPLEXES IN MODERN CONDITIONS**

Анотація. У статті розглянуто стан умов, що склалися на сьогоднішній день на ринку готельних послуг, які характеризуються зниженим попитом на послуги розміщення та низькою завантаженістю готельних підприємств.

Через «мозковий штурм» фахівців, діючі заклади готельного господарства, близькі за параметрами, визначено готель-аналог «N», на прикладі якого і були проведені розрахунки для дослідження. Проведено аналіз господарської діяльності готельного комплексу «N».

Виявлено проблеми підприємства з точки зору сучасних вимог, удосконалено підходи до управління сучасним готельним комплексом, що передбачають розвиток додаткових послуг та переведення основної послуги в додаткову, за рахунок створення відділу маркетингу для розробки заходів з розміщенням в готелі їх учасників.

Розроблено заходи, на підставі опитування фахівців, для визначення найбільш актуальних в сьогоднішній день. Для їх впровадження у часі, всі заходи розбито на пускові комплекси, з прив'язкою до фінансових років.

Виявлені проблеми та розроблені заходи потребують удосконалення існуючої моделі управління готельними підприємствами. Модель управління готельним підприємством в своїй структурі має кілька етапів, кожен з яких вимагає проведення певного алгоритму дій. Ця модель допомагає керівникам готелів вивчати і приймати рішення щодо проблем, які виникають, концентрувати увагу на поточній діяльності.

В процесі дослідження запропоновано концептуальну модель, що передбачає в загальній сукупності послуг змінити пріоритети в системі «основна послуга – додаткові послуги» на систему «додаткові послуги – основна послуга».

Сформовано «поле рішень», де всі заходи, розбиті на пускові комплекси, приведені по роках, що дозволяє конкретизувати напрямки розвитку готельного підприємства на перспективу з їх коригуванням.

Для визначення ефективності їх впровадження, використано графік «Витрати-результати».

Управління багатофункціональним комплексом базується на визначенні черг та коригуванні по кожному року на підставі необхідності їх впровадження.

Ключові слова: *готель, управління, номерний фонд, модель управління, готельні послуги, ефективність.*

Анотація. *В статье рассмотрено состояние условий, сложившихся на сегодняшний день на рынке гостиничных услуг, которые характеризуются пониженным спросом на услуги размещения и низкой загруженностью гостиничных предприятий.*

Через «мозговой штурм» специалистов, действующие заведения гостиничного хозяйства, близкие по параметрам, определен отель-аналог «N», на примере которого и были проведены расчеты для исследования. Проведен анализ хозяйственной деятельности гостиничного комплекса «N».

Выявлены проблемы предприятия с точки зрения современных требований, усовершенствованы подходы к управлению современным гостиничным комплексом, предусматривающие развитие дополнительных услуг и перевода основной услуги в дополнительную, за счет создания

отдела маркетинга для разработки мероприятий с размещением в отеле их участников.

Разработаны мероприятия, на основании опроса специалистов, для определения наиболее актуальных в настоящее время. Для их внедрения во времени, все мероприятия разбиты на пусковые комплексы, с привязкой к финансовым годам.

Выявленные проблемы и разработанные мероприятия требуют совершенствования существующей модели управления гостиничными предприятиями. Модель управления гостиничным предприятием в своей структуре имеет несколько этапов, каждый из которых требует проведения определенного алгоритма действий. Данная модель помогает руководителям гостиниц изучать и принимать решения относительно проблем, которые возникают, концентрировать внимание на текущей деятельности.

В процессе исследования предложена концептуальная модель, которая предусматривает в общей совокупности услуг изменить приоритеты в системе «основная услуга – дополнительные услуги» на систему «дополнительные услуги – основная услуга».

Сформировано «поле решений», где все мероприятия разбиты на пусковые комплексы, приведены по годам, что позволяет конкретизировать направления развития гостиничного предприятия на перспективу с их корректировкой.

Для определения эффективности их внедрения, использовано график «Затраты-результаты».

Управление многофункциональным комплексом базируется на определении очередей и корректировке по каждому году на основании необходимости их внедрения.

Ключевые слова: гостиница, управление, номерной фонд, модель управления, гостиничные услуги, эффективность.

Summary. *The article describes the state of conditions that exist today in the market of hotel services, which are characterized by a lower demand for accommodation services and low utilization of hotel facilities.*

Through brainstorming of experts, the existing institutions of the hotel industry, similar parameters are defined, the hotel equivalent of "N", for example, which were calculated for the study. The analysis of economic activities of the hotel complex "N".

Identified problems of the enterprise from the point of view of modern requirements, improved approaches to the management of modern complex for the development of additional services and the translation of basic services in additional, due to the creation of the marketing Department to develop activities with the accommodation of their participants.

Activities have been developed on the basis of a survey of experts to determine the most relevant in the present. For their implementation in time, all events are divided into start-up facilities, with reference to financial years.

Identified problems and developed measures require improvement of the existing model of management of hotel companies. Model management company in the structure has several stages, each of which requires a certain algorithm of actions. This model helps the management of the hotels to explore and make decisions about problems that arise, to focus on current activities.

During the study, the proposed conceptual model, which provides the common set of services to change the priorities in the "basic service – supplementary services" on system "services – the main service".

Formed "field of solutions", where all the events are divided into start-up facilities, given the years that allows us to specify directions of development of the hotel enterprise for the future with their adjustment.

To determine the effectiveness of their implementation used a graph of "Costs-results".

Management of multifunctional complex based on the definition of queues and the adjustment for each year based on the need for their implementation.

***Key words:** hotel, management, rooms, model management, hotel services, efficiency.*

Постановка проблеми. Актуальність питання обумовлюється необхідністю постійного дослідження проблем управління готельними підприємствами і пошуку кращих управлінських рішень у зв’язку зі змінами у часі.

Виокремлення невизначених аспектів в управлінні готельними комплексами, а також розробка ряду заходів для їх вирішення потребують змін в побудові ефективної моделі управління [1].

Така спрямованість дозволяє розглянути проблеми управління підприємством готельного господарства, створює передумови для застосування існуючих та нових підходів управління, а також можливі способи їх комбінування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На основі робіт таких українських і зарубіжних вчених як К. Каспар, Й. Кріпендорф, Ф. Котлер, А. Кох, В. Фреєр, С. Байлик, І. Балабанов, Ю. Волков, В. Герасименко, В. Гуляєв, А. Дурович, І. Зорін, Л. Нечаюк, М. Мальська, Г. Мунін, Г. Папирян, П. Пуцентейло, Х. Роглев, Н. Телеш, В. Цибух, С. Цьохла, О. Шаблій, І. Школа, Л. Шматько та ін., що зробили значний внесок у дослідження проблем управління, розглянуто розвиток та функціонування готельного господарства в сучасних умовах. Однак, незважаючи на постійне і всебічне вивчення проблем управління підприємствами готельного господарства чимало аспектів залишаються невизначеними.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне готельне підприємство надає не тільки послуги проживання і харчування, але і широкий спектр додаткових послуг. Фактично готельні комплекси в

структурі індустрії туризму та гостинності виконують ключові функції, пропонуючи споживачам комплексний готельний сервіс [6].

Відомо, що під управлінням готельним підприємством розуміють сукупність системи скоординованих заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, на пошук шляхів підвищення ефективності і якості життєдіяльності готелів в сучасних ринкових умовах за рахунок професійного менеджменту [2].

Завдання управління полягає в тому, щоб створити таку управлінську модель підприємства, яка найкраще відповідає цілям організації в сучасних умовах [5].

Серед діючих закладів готельного господарства, через опитування фахівців, було визначено групу готелів, що потребують першочергової уваги, обрано три представницьких готельних підприємства, близьких за параметрами, які мають велике значення для міста та посідають перші місця в рейтингу найпопулярніших засобів розміщення серед вітчизняних та зарубіжних туристів, визначено готель-аналог «N», на прикладі якого і були проведені розрахунки.

В готельному комплексі «N» обсяг доходів від надання послуг даного підприємства за останні роки постійно знижується. Це відбулося головним чином за рахунок зменшення завантаженості номерного фонду. Простежується зростання витрат, пов'язаних з основною діяльністю підприємства. Це сталося за рахунок зростання всіх складових витрат. Найбільше зросли матеріальні витрати, витрати на оплату праці, на оплату комунальних послуг. Вивчення впливу окремих чинників на рівень витрат допомогло виявити резерви їх зниження, що і є невід'ємною частиною планування витрат готельного комплексу [8].

Один із критеріїв успішної роботи підприємства – ефективність використання площ (витрати та доходи на 1 м²) [4]. Аналіз даного критерію

показав, що в готельному комплексі " N " є площа, яка використовується нерационально.

В результаті проведеного аналізу господарської діяльності та потенціалу представницького готелю, було сформовано основні напрямки здійснення, розвитку та коригування управління готельним підприємством:

1. Удосконалення планування та організація роботи готелю через критерій завантаження номерного фонду. (Пропонується створення відділу маркетингу, діяльність якого спрямована на пошук подієвих заходів на площах готелю терміном 2-3 доби з розселенням гостей в номерному фонді готелю. Наприклад, якщо готельний комплекс разом з шаховою школою організує проведення обласного, всеукраїнського або міжнародного турніру з шахів, який буде проходити в конференц залі, з можливістю проживання учасників за корпоративними цінами.)

2. Оптимізація витрат. (Зниження витрат на комунальні послуги, шляхом впровадження ресурсозберігаючих технологій.)

3. Ефективне використання площ із розрахунку витрат на 1м² площі, фасадів, покрівлі та прилеглої території. (Переробити частину службових приміщень на поверхах під житлові номери. Оренда номерів під довгострокове проживання з помісячною оплатою, нежитлових приміщень, що пустують. Використання фасадів з метою розміщення реклами та можливе розташування передавальних станцій операторів стільникового зв'язку.)

4. Управління персоналом з його скороченням та поєднання функцій працівників, аутсорсінг.

Для того щоб економічне і фінансове становище готельних підприємств покращилося, необхідно впроваджувати розробку маркетингової політики, спрямовану на вивчення ринкової кон'юнктури послуг, збільшувати розмір і частку більш рентабельних послуг та впровадження нових [9]. Так як відсутність відділу маркетингу і продажів

впливає на зміну фінансового результату діяльності готелю, то слід приділити більше уваги створенню даного відділу, який впроваджує та формує заходи, що дозволяє розміщення їх учасників в готелі, що в свою чергу позитивно позначиться на фінансовому становищі готельних підприємств. З кожного пункту фахівці обирають переважні заходи. Кожний захід оцінюється графіком «Витрати-результати» (рис. 1).

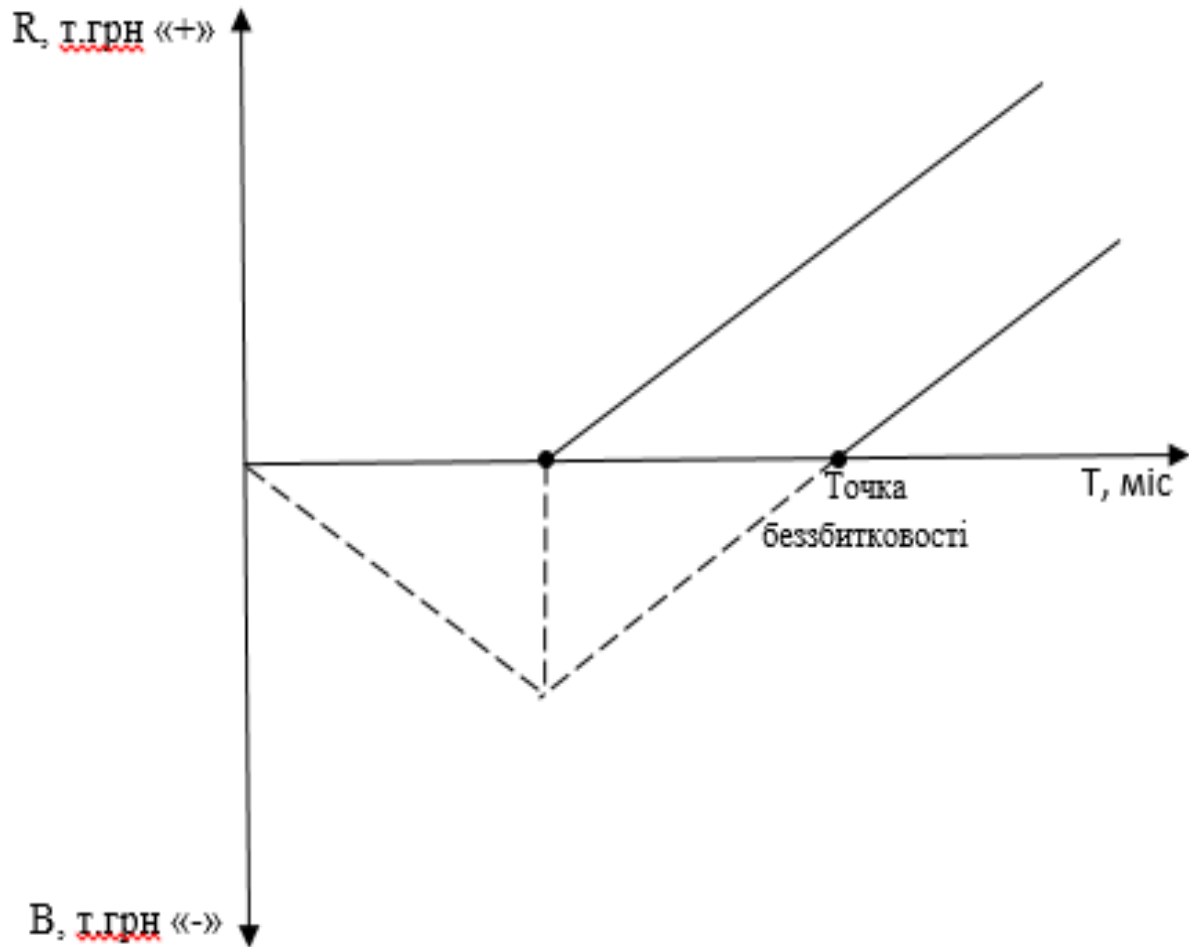


Рис. 1. «Графік «Витрати-результати»»

Після цього переходимо до комплексної моделі управління з урахуванням розподілення заходів на пускові комплекси і коригуванням фінансування і здійснення заходів за результатами фінансового року (рис.2).

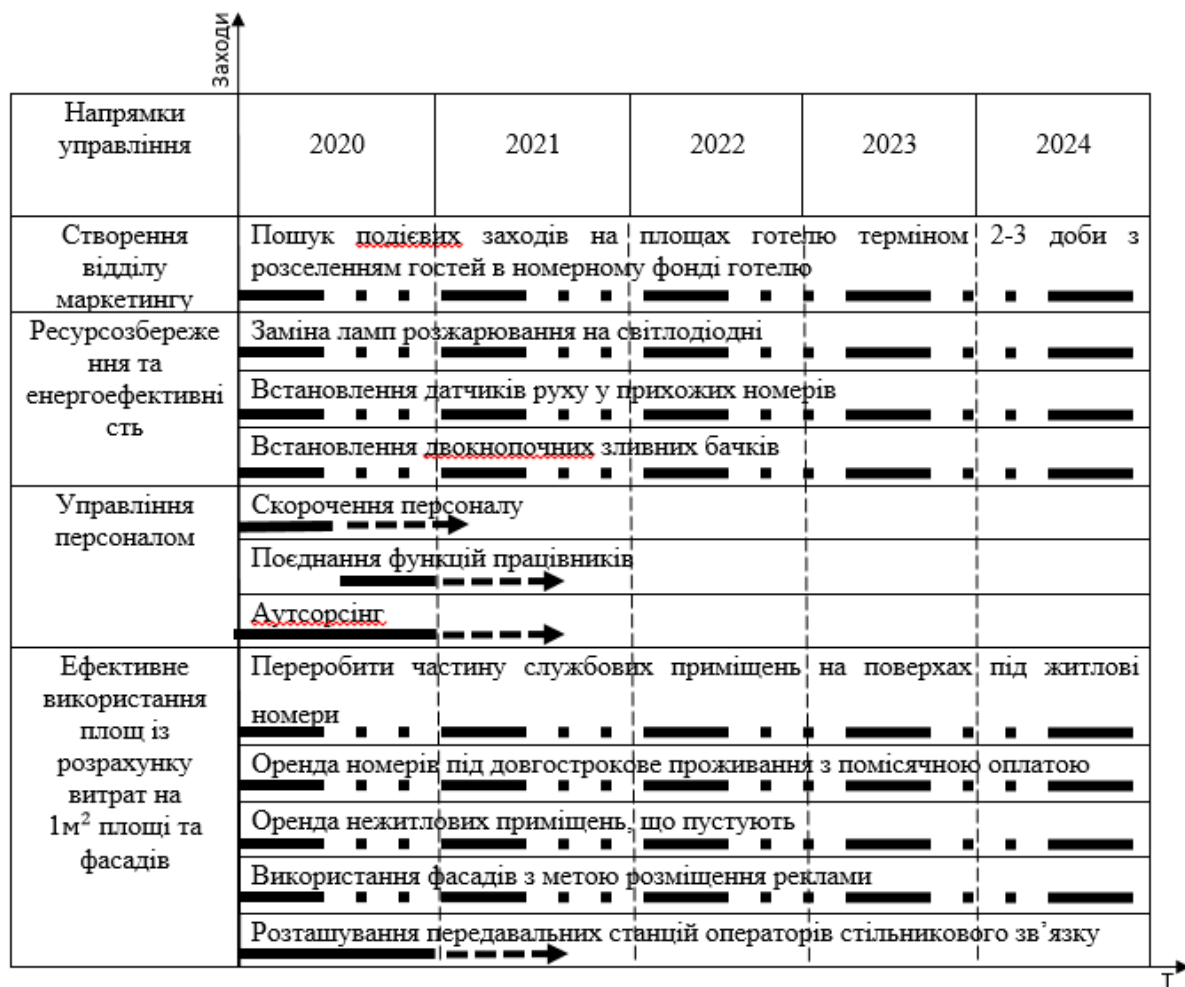


Рис. 2. «Поле рішень в управлінні готелем»

З метою підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень на основі аналізу наукових праць провідних вчених, опитування фахівців була удосконалена комплексна модель управління готельним підприємством, що складається з чотирьох етапів.

Перший етап полягає в аналізі господарської діяльності та використанні існуючого потенціалу готельного підприємства. Другий етап - виявлення основних проблем управління, що дає зрозуміти в якому напрямку слід рухатися. Наступний етап - формування «поля» рішень, що дозволяє конкретизувати напрямки розвитку готельного підприємства на

перспективу. Заключним етапом управління є реалізація рішень з їх коригуванням [7]. На стадії реалізації управлінського рішення приймаються заходи для конкретизації рішення і доведення його до виконавців, здійснюється контроль за ходом його виконання, вносяться необхідні корективи і дається оцінка отриманого результату від виконання рішення [3].

Висновки. Впровадження запропонованих заходів, спрямованих на вирішення проблем управління в сучасних умовах та застосування моделі управління готельним підприємством, здійснюється як комплекс задач, в результаті якого створюється інтегрована система, що забезпечує значний економічний ефект та дозволяє збільшити коефіцієнт завантаження на 45%, а доходи на 32%, зменшити витрати на 18%.

Література

1. Байлик С.І., Писаревський І.М. Організація готельного господарства // Підручник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с.
2. Круль Г. Я. Основи готельної справи. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 368 с.
3. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2-вид. перероб. Та доп. К.: Центр учбової літератури, 2019. 472 с.
4. Мунін Г. Б. Управління сучасним готельним комплексом : навч. посіб. / Г. Б. Мунін, А. О. Змішов, Г. О. Зінов'єв [та ін] ; за ред. С. І. Доругонцова. Київ : Ліра-К, 2005. 156 с.
5. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навч. посіб. / П. Р. Пуцентейло. Київ : ЦУЛ, 2007. 344 с.
6. Роглев, Х. Є. Основи готельного менеджменту: навчальний посібник / Х. Є. Роглев. К.: Кондор, 2005. 408 с.

7. Тупкало В. М. Стратегія розвитку готельного бізнесу в Україні / В. М. Тупкало, Г. П. Вітавська // Економіка та держава, 2007. № 4. С. 43–44.
8. Управління сучасним готельним комплексом: Навч. посіб. / За редакцією члена-кор. НАН України, д.е.н. проф. Доругунцова С.І. К.: Ліра-К, 2005. 520 с.
9. Щетиніна К. І. Тенденції розвитку європейського ринку готельних послуг: дис. канд. екон. наук / К. І. Щетиніна. М., 2016. 192 с.

References

1. Baylik SI, Pisarevsky IM Hotel Organization / Textbook. Kharkiv: KhNUMG them. OM Beketova, 2015. 329 p.
2. Krul GY Fundamentals of hotel business. Educ. K .: Educational Literature Center, 2017. 368 p.
3. Malska MP, Pandyak IG Hotel business: theory and practice. Textbook. 2-view. recycling. Yes, extra. K .: Center for Educational Literature, 2019. 472 p.
4. Munin GB Management of modern hotel complex: textbook. tool. / GB Munin, AA Zmiev, GO Zinoviev [and others]; in a row. S.I. Dorugontsova. - Kyiv: Lira-K, 2005. 156 p
5. Penzenteilo PR Economy and organization of tourism and hotel business: study. tool / P. R. Puzentilo. Kiev: TsUL, 2007. 344 p.
6. Roglev, H. E. The basics of hotel management: a textbook / H. E. Roglev. - K .: Condor, 2005. 408 p.
7. VM Tupkalo, The Strategy of Hotel Business Development in Ukraine / VM Tupkalo, GP Vitavska // Economy and State, 2007. № 4. P. 43–44.
8. Management of the modern hotel complex: Educ. tool. // Edited by Corresponding Member НАН of Ukraine, Doctor of Economics prof. Doruguntsova S.I. K .: Lyra-K, 2005. 520 p.

9. Shchetinina KI Trends in the development of the European hotel services market: diss. Cand. econom. Sciences / K.I. Shchetinina. M., 2016. 192 p.