

УДК 65.01

JEL Classification: M200

Балабаш Ольга

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

Проведено аналіз тенденцій розвитку готельного ринку України. Доведено, що готельний бізнес є одним із найперспективніших в Україні. Цьому сприяли ряд факторів: інтеграція держави в європейське і світове співтовариство; поліпшення інвестиційного та бізнес - клімату в Україні; поступове зростання бізнес - активності всередині країни та збільшення частоти ділових візитів з-за кордону; зростання туристичної привабливості України. Дані фактори, відповідно, сприяли різкому росту конкуренції серед готельних підприємств.

Обґрунтовано доцільність переходу до процесно-орієнтованого управління діяльністю готелю з метою забезпечення його конкурентоспроможності. Формалізовано процеси надання послуг готелем з використанням методології функціонального моделювання, спрямованої на процесно-орієнтоване управління діяльністю підприємства. З використанням нотації IDEF0 розглянуто функціонування готельного підприємства на узагальненому рівні. Шляхом побудови декомпозиційної діаграми, наглядно представлено послідовність основних бізнес-процесів підприємства, у вигляді взаємопов'язаних заходів, що в сукупності створюють додаткову цінність для споживача. Обґрунтовано доцільність розвитку додаткових послуг у готельному бізнесі з метою підвищення його конкурентоспроможності. Визначено місце «надання додаткових послуг» у загальній послідовності бізнес-процесів готелю. Побудовано контекстну діаграму процесу «Розробка додаткової послуги у готелі». Визначено, входи та виходи зазначеного бізнес-процесу, керуючі умови та необхідні ресурси. У якості «входів» процесу виділено інформацію щодо

номерного фонду та дані щодо клієнтів готельного підприємства. «Виходами» процесу «Розробка додаткової послуги» визначено саму додаткову послугу, документацію на додаткову послугу та розпорядження іншим підрозділам. Загальна координація операцій процесу має здійснюватися відповідно до стандартів обслуговування, чинного законодавства, політики готелю та інформації про наявні додаткові послуги. Ресурсами у цьому процесі виступають персонал та ІТ-технології.

Ключові слова: управління, конкурентоспроможність підприємства, процесний підхід, готельний бізнес, додаткова послуга, контекстна діаграма, декомпозиційна діаграма.

Balabash Olga

MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE OF THE HOTEL BUSINESS ON THE PROCESSING APPROACH

The analysis of tendencies of development of the hotel market of Ukraine has been carried out. It is proved that the hotel business is one of the most promising in Ukraine. This was facilitated by a number of factors: the integration of the state into the European and world community; Improvement of investment and business climate in Ukraine; the gradual growth of business activity within the country and the increase in the frequency of business visits from abroad; growth of tourist attractiveness of Ukraine. These factors, respectively, contributed to a sharp increase in competition among hotel enterprises.

The expediency of transition to the process-oriented management of the hotel activity in order to ensure its competitiveness is substantiated. The formalized processes of providing hotel services using the methodology of functional modeling, aimed at process-oriented management of the enterprise. Using the notation IDEF0, the operation of the hotel company at the general level is considered. By constructing a decomposition diagram, the sequence of the main business processes of the enterprise is presented, in the form of interconnected events, in

aggregate, create additional value for the consumer. The expediency of development of additional services in hotel business with the purpose of increase of its competitiveness is substantiated. The place "provision of additional services" has been determined in the overall sequence of hotel business processes. The contextual diagram of the process "Development of an additional service at the hotel" was constructed. The inputs and outputs of the specified business process, control conditions and necessary resources are defined. As inputs of the process, the information about the number fund and information about the clients of the hotel enterprise are highlighted. The "Exit" of the "Development of an Additional Service" process determines the most additional service, documentation for an additional service and the ordering of other units. The overall coordination of the process operations should be in accordance with service standards, current legislation, hotel policies and information on available additional services. Resources in this process are personnel and IT-technologies.

Keywords: management, enterprise competitiveness, process approach, hotel business, additional service, context diagram, decomposition diagram.

Балабаш Ольга

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА НА ПРИНЦИПАХ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Проведен анализ тенденций развития гостиничного рынка Украины. Доказано, что гостиничный бизнес является одним из самых перспективных в Украине. Этому способствовали ряд факторов: интеграция государства в европейское и мировое сообщество; улучшение инвестиционного и бизнес - климата в Украине; постепенный рост бизнес - активности внутри страны и увеличение частоты деловых визитов из-за рубежа; рост туристической привлекательности Украины. Данные факторы, соответственно, способствовали резкому росту конкуренции среди гостиничных предприятий.

Обоснована целесообразность перехода к процессно-ориентированному управлению деятельностью гостиниц с целью обеспечения их конкурентоспособности. Формализованы процессы предоставления услуг гостиницей с использованием методологии функционального моделирования, направленной на процессно-ориентированное управление деятельностью предприятия. С использованием нотации IDEF0 рассмотрено функционирование гостиничного предприятия на общем уровне. Путем построения декомпозиционной диаграммы, наглядно представлено последовательность основных бизнес-процессов предприятия в виде взаимосвязанных мероприятий, в совокупности создающих дополнительную ценность для потребителя. Обоснована целесообразность развития дополнительных услуг в гостиничном бизнесе с целью повышения его конкурентоспособности. Определено место «предоставление дополнительных услуг» в общей последовательности бизнес-процессов гостиницы. Построена контекстная диаграмма процесса «Разработка дополнительной услуги в гостинице». Определено, входы и выходы указанного бизнес-процесса, управляющие условия и необходимые ресурсы. В качестве «входов» процесса выделено информацию о номерном фонде и данные о клиентах гостиничного предприятия. «Выходами» процесса «Разработка дополнительной услуги» определена сама дополнительная услуга, документация на дополнительную услугу и распоряжение другим подразделениям. Общая координация операций процесса должна осуществляться в соответствии со стандартами обслуживания, действующим законодательством, политикой отеля и информацией об имеющихся дополнительных услугах. Ресурсами в этом процессе выступают персонал и IT-технологии.

DOI: 10.32680/2409-9260-2019-5-268-31-43

Постановка проблеми. Готельний бізнес є напрямком, який успішно розвивається і на сьогодні, є один з найперспективніших в Україні.

Згідно даних Всесвітньої туристичної організації, щорічно компанії, що займаються міжнародним туризмом,

збільшують свої доходи на 9%. Крім того, з кожним роком росте на 4% і кількість міжнародних туристів. За даними [1] протягом минулого року у готелях України було обслуговано 999,2 тис. осіб, що на 224,2 тис. або на 28,9% більше, ніж у попередньому періоді.

Протягом останніх років спостерігається бурхливий ріст внутрішніх і іноземних інвестицій у розвиток готельної сфери. За даними Державної служби статистики України у 2016 році порівняно з 2015 роком кількість готелів збільшилась на 13%, тобто на 195 готелів. А у 2018 році Україна увійшла до трійки найбільш активних країн щодо відкриття готелів. Так, за даними департаменту готельного бізнесу компанії JLL, що проводили моніторинг готельного ринку країн Прибалтики, Грузії, Азербайджану, Вірменії, - Україна опинилася на 3-му місці, відкривши 283 нових готельних номерів. Підґрунтям цьому стали ряд факторів, що чинять позитивний вплив на розвиток даної галузі у довгостроковій перспективі. Найвагомішими серед них є: стабільне збільшення попиту на апартаменти підвищеної комфортності; насичення сегментів ринку нерухомості з мінімальним терміном окупності; збільшення капіталу інвестиційних компаній; поступова інтеграція держави в європейське і світове співтовариство; поліпшення інвестиційного та бізнес - клімату в Україні; поступове зростання бізнес - активності всередині країни та збільшення частоти ділових візитів з-за кордону; зростання туристичної привабливості України, та ряд інших факторів, що не тільки сприяли розвитку готельного бізнесу в Україні, а й паралельно сприяли різкому росту конкуренції серед готельних підприємств. Тому питання управління конкурентоспроможністю підприємств готельного бізнесу в умовах, що склалися, набувають особливої значимості та потребують ґрунтового теоретичного опрацювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі досить інтенсивно досліджуються питання управління конкурентоспроможністю готельних підприємств такими науковцями як Ф. Котлер, Г. Б. Мунін, В. К. Федорченко, Дж. Уокер. Козаковою Н. А., Ковальчук Т. Г. розкрито особливості управління підприємствами готельного

бізнесу з урахуванням впливу глобалізаційних чинників [2, с. 21-25; 3, с. 126-130]; Зайцевою В. М. проаналізовано питання стратегічного управління підприємствами готельного бізнесу шляхом інтеграційних об'єднань, нових форматів та побудови нових структур управління [4, с. 42-58]; у [5] розглянуто стратегічні альтернативи розвитку туристичного бізнесу, та конкретизовано перелік стратегічних позицій.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукової літератури засвідчує, що питання використання процесного підходу, його еволюції, визначення переваг та недоліків у розрізі сучасного бізнес-середовища, є достатньо актуальними. Перспективи застосування процесного підходу на вітчизняних підприємствах стали предметом досліджень таких науковців, як Кузьмін О. Є., Кузнецова І. О. [6, с. 7-16, 7, с. 64-68; 8, с. 48-57, 9, с. 99-109]. При цьому, особливості управління підприємствами готельного бізнесу на засадах процесного підходу не визначені та потребують поглиблених теоретичних досліджень.

Формування цілей статті. Формалізувати процеси надання послуг готелем з використанням методології функціонального моделювання, спрямованої на процесно-орієнтоване управління з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У наш час клієнту готелю вже недостатньо надати звичайний номер зі сніданком. Ключовим фактором, що впливає на конкурентоспроможність готельного підприємства, безумовно, виступає перелік додаткових послуг. З кожним роком запити гостей стають все вищими, і, щоб задовольнити їх, готельним підприємствам доводиться розвивати перелік та якість додаткових послуг у намаганні отримати перевагу у конкурентній боротьбі.

За оцінкою фахівців, як правило, співвідношення доходу від основних і додаткових послуг знаходиться в рівні 60/40%. Однак, в курортних готелях ситуація зворотна: 40% свого доходу готель отримує від продажу номерів і 60% заробляють на додаткових послугах.

Характер і широта набору додаткових послуг тісно пов'язана із середньою кількістю ночей, які гість проводить в готелі. Так, готелі, орієнтовані на бізнес-відвідувачів, що перебувають у ділових поїздках, відрядженнях, які зупиняють, як правило, на 2-3 дні (або навіть менше). Відповідно набір послуг в таких готелях обмежений. Найбільш затребуваними стають такі з них: безкоштовна парковка, доступ до wi-fi, конференц-зали та кімнати для переговорів. Перелік додаткових послуг у курортних готелях є набагато різноманітнішим. Крім того, наявність додаткових послуг дозволяє курортним готелям компенсувати різницю між високим і низьким сезонами за рахунок залучення місцевих жителів та збалансувати показники рентабельності протягом року.

Діяльність готелю, як і будь-якої іншої організації, можна розглядати як виконання сукупності взаємопов'язаних процесів. Моделювання бізнес-процесів з різним рівнем деталізації дозволяє не тільки аналізувати, як працює готель і взаємодіє з іншими організаціями, замовниками, постачальниками, а й як організована діяльність на кожному організаційному рівні.

Перехід до процесно-орієнтованого управління діяльністю підприємства і зокрема управління кокурентоспроможністю у готельному господарстві, забезпечує створення технологічної та методологічної основи для внутрішньофірмового «ноу-хау» організації, а також підвищення рівня керованості ресурсами організації за рахунок якісної формалізації регламентів їхнього використання [10, с. 216].

З метою формалізації знань, щодо діяльності підприємства шляхом моделювання бізнес-процесів, систематизуємо сукупність процесів готелю, що забезпечують надання різноманітних послуг гостям, та змодуємо бізнес-процеси з використанням нотації IDEF0.

Основні бізнес-процеси готельного підприємства вважаємо за доцільне деталізувати за допомогою декомпозиційної діаграми. Це дозволить також врахувати особливості та специфіку діяльності готельного підприємств. Побудова декомпозиційної діаграми передбачає представлення

бізнес-процесів у вигляді взаємопов'язаного ланцюжка із зазначенням внутрішніх «входів», «виходів», регламентуючих умов, та задіяних ресурсів.

Будь-які офіційні відносини підприємства із споживачем (в нашому випадку, замовником послуг) починаються зі звернення споживача. В результаті звернення може бути здійснено попереднє резервування номеру, або безпосереднє оформлення замовлення на місці. Тому, першими бізнес-процесами на нашій діаграмі є «Резервування номерів» - А1 та «Оформлення замовлення» - А2. Декомпозиційна діаграма бізнес-процесів готелю представлена на рис. 1.

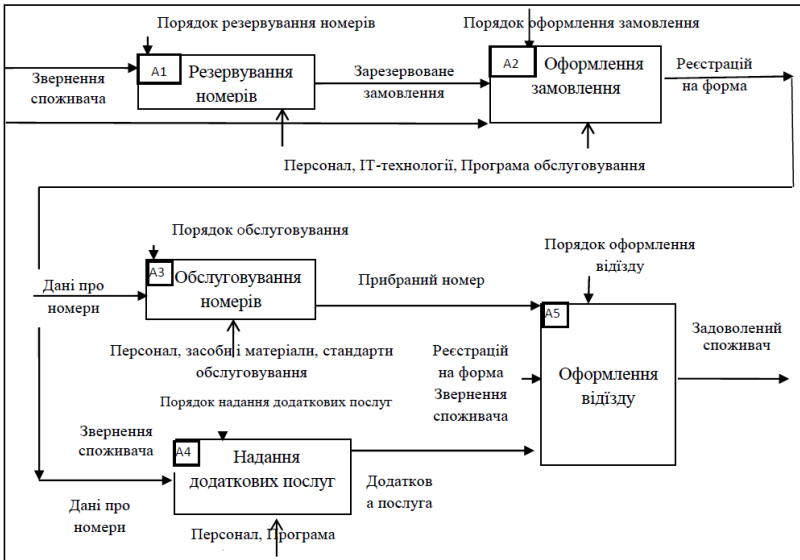


Рис. 1. Декомпозиційна діаграма функціонування готелю

Як нами було визначено вище, в умовах жорсткої конкуренції готель повинен виділятися на фоні інших, постійно удосконалюючи та розвиваючи додаткові послуги. Виходячи з цього, необхідно детальніше зупинитися на процесі «Розробка додаткової послуги готелю».

Сформоване уявлення про процес «Розробки додаткової послуги готелю» на узагальненому рівні в межах нотації IDEF0 нам дозволить передати контекстна діаграма.

У якості «входів» процесу (стрілка зліва), доцільно виділити інформацію щодо номерного фонду та інформація щодо клієнтів. Відповідно, «виходами» процесу «Розробка додаткової послуги» (стрілка справа) є сама додаткова послуга, документація на додаткову послугу та розпорядження іншим підрозділам.

Загальна координація операцій процесу здійснюється відповідно до стандартів обслуговування, чинного законодавства, політики готелю та інформації про наявні додаткові послуги (виділимо за допомогою стрілки зверху). Механізмами у цьому процесі виступають персонал та ІТ-технології (на діаграмі передано за допомогою стрілок знизу).

Контекстна діаграма процесу «Розробка додаткової послуги готелю» зображена на рисунку 2.

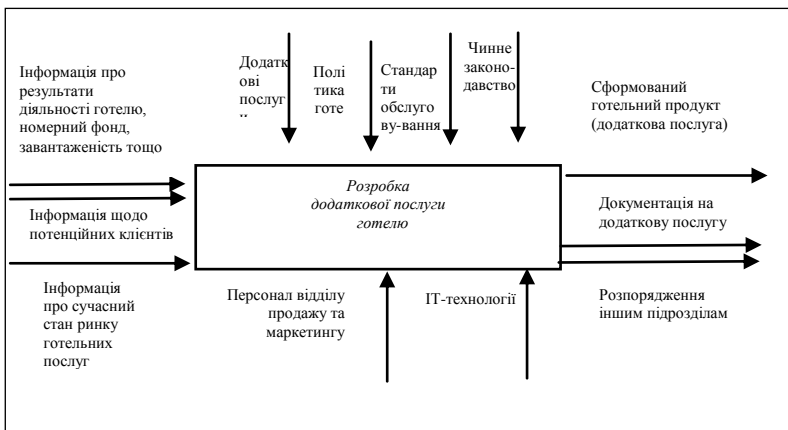


Рис. 2. Контекстна діаграма процесу «Розробка додаткової послуги готелю»

Висновки і перспективи подальших досліджень.

1. Функціонування готелю розглянуто на узагальненому рівні шляхом побудови декомпозиційної діаграми. Це дозволило наглядно відобразити послідовність основних бізнес-процесів, представити їх як логічний взаємопов'язаний набір заходів, в результаті якого перетворюються вхідні ресурси, створюється цінність для споживача.

2. Обґрунтовано доцільність розвитку додаткових послуг у готелі з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Визначено місце «надання додаткових послуг» у загальній послідовності бізнес-процесів готелю. Конкретизовано входи, виходи бізнес-процесу «надання додаткових послуг», регламентуючі умов та ресурси, необхідні для його виконання.

3. З використанням нотації IDEF0 шляхом побудови контекстної діаграми проведено моделювання процесу «Розробка додаткової послуги у готелі». Визначено, що для виконання процесу «Розробка додаткової послуги у готелі» необхідно забезпечити наявність інформації про сучасний стан ринку готельних послуг, потенційних клієнтів, інформації від інших підрозділів про результати діяльності готелю, дані про його завантаженість. Необхідно організувати роботу відділу продажу та маркетингу. Керуючими складовими, що визначають порядок виконання робіт слугують стандарти обслуговування, політика готелю тощо. Наявність визначених складових та їх поєднання з метою створення додаткової споживчої цінності дає можливість перейти до процесно-орієнтованого управління діяльністю готелю з метою забезпечення його конкурентоспроможності.

Література

1. Урядовий портал Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>

2. Казакова Н. А. Інноваційний розвиток інформатизації готельного бізнесу в умовах глобалізації світового господарства / Н. А. Казакова, А. С. Перепелиця, М. В. Сідоров // Проблеми економіки. – 2017. – № 1. – С. 21-25. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_1_4

3. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства / Т.Г. Ковальчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2019. – Вип. 23(1). – С. 126-130. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23\(1\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23(1)_28)

4. Зайцева В. М. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації: монографія / за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої . – Запоріжжя :ЗНТУ, 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3231/1/Zaytseva_Strategic_Management.pdf

5. Balabash O. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry / M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash //Journal of Entrepreneurship Education – 2019. – Volume 22. – Issue 2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.abacademies.org/articles/The-role-of-entrepreneurship-in-strategic-management-1528-2651-22-2-320.pdf>

6. Кузьмін О.Є. Концепція та еволюція процесно структурованого менеджменту / О. Є. Кузьмін // Економіка: реалії часу. – 2012. – № 2(3). – С. 7-16. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No2/7-pdf>

7. Кузнецова І. О. Парадигми процесного підходу в менеджменті: сутність та протиріччя / І. О. Кузнецова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 2. – С. 64-68.

8. Kuznetsova I. Sustainable enterprise development: essence and components / I. Kuznetsova, O. Balabash // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2015. – Вип. 1 (12). – С. 48-57. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15kiosts.pdf>.

9. Балабаш О.С. Формалізація складових моніторингу стійкого розвитку хлібоприймальних підприємств / О.С. Балабаш, І.О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. – 2016. – № 60 (1). – С. 99-109.

10. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д.Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. В. Нимвеген; [пер. с англ. О. П. Ладнынина]. – СПб.: Азбука БМикро, 2002. – 311 с.

1. Uryadovy`j portal Derzhavnogo komitetu staty`sty`ky` Ukrainy` [Government portal of the State Committee of Statistics of Ukraine] – Retrieved from: <http://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
2. Kazakova, N. A., Perepelytsia, A. S., Sidorov, M. V. (2017) Innovative Development of the Informatization of the Hotel Business in the Context of Globalization of the World Economy. *Problemy` ekonomiky`*. – *The problems of economy*. 1. 21-25. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2017_1_4 [in Ukrainian].
3. Kovalchuk, T. G. (2019) Perspectives for the development of hotel and restaurant business in Ukraine under conditions globalization of the world agriculture. *Naukovy`j visny`k Uzhgorods`kogo nacional`nogo universy`tetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosy`ny` ta svitove gospodarstvo*. – *Scientific Bulletin of Uzhhorod University, Series "Economics"*. 23(1). 126-130. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23\(1\)__28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23(1)__28) [in Ukrainian].
4. Zaytseva, V. M. (2018) Strategic management of hotel enterprises in the conditions of globalization [Cstrategichne upravlinnya gotel`ny`my` pidpry`yemstvamy` v umovax globalizaciyi]. ZNTU, Zaporizhia. [in Ukrainian].
5. Balabash, O., Khmelyarchuk, M., Demko, I., Kozmuk, M., Balueva, O. (2019) The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry. *Journal of Entrepreneurship Education* Vol. 22, Issue 2 Retrieved from: <https://www.abacademies.org/articles/The-role-of-entrepreneurship-in-strategic-management-1528-2651-22-2-320.pdf> [in English].
6. Kuzmin, O. E. (2012) Concept and evolution of process-structured management *Economy: the realities of time*. – *Ekonomika: realiyi chasu*. 2(3). 7-16. Retrieved from: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No2/7-pdf> [in Ukrainian].
7. Kuznetsova, I. O. (2011) Paradigms of Process Approach in Management: Essence and Contradictions. *Scientific journal of Khmelnytskyi National University. Economic sciences* – *Visny`k Xmel`ny`cz`kogo nacional`nogo universy`tetu*. 2. Vol. 2. 64–68 [in Ukrainian].

8. Kuznetsova, I., Balabash, O. (2015) Sustainable enterprise development: essence and components *Scientific Journal "Socio-Economic Problems and the State" – Social`no-ekonomichni problemy` i derzhava.* 1 (12). 48-57. Retrieved from: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15kiosts.pdf>. [in English].

9. Balabash, O. S., Kuznetsova, I. O. (2016) Formalization of components of monitoring of sustainable development of bread-making enterprises. *Bulletin of socio-economic research. – Visny`k social`no-ekonomichny`x doslidzhen`60(1).* 99-109. [in Ukrainian].

10. Harrington, H. J. (2002) *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement [Opty`my`zacy`ya by`znes-processov. Dokumenty`rovany`e, analy`z, upravleny`e, opty`my`zacy`ya]* ABC BMro, St. Petersburg [in Russian].

21.06.2019