

УДК 658.3.005.95

Гакова М.В.

*асистент кафедри маркетингу та менеджменту
Донецького національного університету економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського***ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА
НА УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА****SOME ASPECTS OF INFLUENCE OF THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT
ON MANAGEMENT OF THE BEHAVIOR OF PERSONNEL THE ENTITIES
OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто деякі аспекти впливу інституційного середовища на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Розкрито сутність цільового підходу до розвитку персоналу у сфері гостинності. Досліджено зарубіжний досвід інституційних перетворень. Розглянуто проблеми інституціоналізації в Україні. Визначено організаційні аспекти розвитку вітчизняної індустрії гостинності.

Ключові слова: інституціональне середовище, індустрія гостинності, організаційна поведінка, управління персоналом, готельно-ресторанне господарство.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены некоторые аспекты влияния институциональной среды на управление поведением персонала предприятий гостинично-ресторанного хозяйства. Раскрыта сущность целевого подхода к развитию персонала в сфере гостеприимства. Исследован зарубежный опыт институциональных преобразований. Рассмотрены проблемы институционализации в Украине. Определены организационные аспекты развития отечественной индустрии гостеприимства.

Ключевые слова: институциональная среда, индустрия гостеприимства, организационное поведение, управление персоналом, гостинично-ресторанное хозяйство.

ANNOTATION

In article some aspects of influence of the institutional environment on management of behavior of personnel of the entities of hotel and restaurant economy are considered. The essence of target approach to personnel development in the sphere of hospitality is disclosed. Foreign experience of institutional transformations is investigated. Institutionalization problems in Ukraine are considered. Organizational aspects of development of the domestic industry of hospitality are determined.

Keywords: institutional environment, hospitality industry, organizational behavior, management of behavior, human resource management, hotel and restaurant business.

Постановка проблеми. Ефективність управління будь-якою сферою економіки прямо залежить від якості та дієвості інституційного середовища до сучасного рівня розвитку соціально-економічних відносин у суспільстві. Одна з проблем, що характеризують слабку результативність українського підприємництва, – значна кількість інституціональних нововведень, які виявляються недостатньо ефективними. Досліджуючи роботу підприємств готельно-ресторанного господарства, яка залежить від здатності задовольнити потреби найвимогливіших клієнтів, однією з важливих проблем є побудова ефективної системи управління поведінкою персоналу, оскільки персонал закладу безпосе-

редньо контактує з клієнтами і ця комунікація значною мірою впливає на результат діяльності підприємства.

Проблема формування організаційної поведінки на підприємствах готельно-ресторанного господарства є для нашої країни дуже актуальною, цей фактор не тільки запорука ділового успіху і репутації підприємства, а й результат загального враження про культуру гостинності нашої країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці формування та вдосконалення інституціонального середовища присвячено праці Т. Веблена, У. Гамільтона, Д. Норта, О. Алімова, В. Геєця, І. Манцурова, А. Чухна та ін.

Дослідження управління поведінкою персоналу було закладено в наукових працях таких учених, як Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Е. Мейо, Г. Саймон, Ф. Тейлор, А.Файоль та ін.

Загальні проблеми організаційної поведінки розглядалися в наукових роботах таких авторів, як: М. Армстронг, В.М. Бехтерев, І.М. Бурдянский, О.К. Гастев, О.І. Горелов, А.Я. Кібанов, П.М. Керженцев, Ю.Д. Красовський, Д. Макклеланд, С.В. Маловичко, К.Е. Оксінойд, Дж. Шермерорн та ін.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Принципові зміни в економічній і соціальній сферах життя наполегливо вимагають не тільки від керівників вивчення сучасних методів та форм управління, постановки питань, пов'язаних з осмисленням ролі і місця людини в сучасних моделях, поведінкових орієнтацій, ціннісних уподобань сучасної людини, але й вивчення впливу інституціонального середовища на управління поведінкою підприємств готельно-ресторанного господарства.

Мета статті полягає у розгляді значення інституціонального середовища, яке впливає на ефективність діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства, необхідності інституціональних перетворень на підставі зарубіжного досвіду, визначенні можливих шляхів вирішення наявних проблем, що вдосконалюють процеси управління поведінкою персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі управління поведінкою людей стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств і організацій, стабільність їх розвитку. Поведінковий підхід до управління діяльністю в організації – це один із пріоритетних напрямів менеджменту. Із позицій науки про поведінку управління зумовлене тим, що результативність організації безпосередньо залежить від ефективної діяльності її людських ресурсів. Управління поведінкою персоналу з урахуванням особистісних, соціально-психологічних, мотиваційних та інших особливостей людей може сприяти отриманню значного економічного ефекту навіть без економічних витрат, тому менеджери, знаючи, розуміючи й усвідомлюючи індивідуальні особливості кожного працівника, можуть значно покращувати загальні результати роботи організації.

Діяльність організації, як правило, планується з урахуванням поставлених цілей, для їх успішного досягнення створюється і розвивається система організаційної поведінки. Визначають три рівні аналізу організаційної поведінки: на рівні індивіду, на рівні групи та на рівні організації, а також їхній взаємодії. Дослідники в галузі організаційної поведінки вважають, що головні проблеми організаційної поведінки полягають не стільки у визначенні її закономірностей, скільки в механізмах впливу на персонал, які базуються на цих закономірностях.

У сучасній літературі існує досить велика кількість визначень поняття «організаційна поведінка». На нашу думку, найбільш прийнятним є базове визначення, запропоноване Ф. Лютенсом: «Організаційна поведінка – управлінська діяльність, яка описує, пояснює, передбачає і регулює поведінку співробітників в організації» [1, с. 6]. Він описав дане поняття як поведінковий підхід до управління.

Кардинальні перетворення в економічній і соціальній сфері життя вимагають не тільки від менеджерів індустрії гостинності відповідності сучасним стандартам і вимогам, але й вивчення впливу інституціонального середовища на управління поведінкою підприємств готельно-ресторанного господарства.

У зв'язку із цим Д. Норт стверджує, що «інституційне середовище зумовлює набір можливостей, які в одних умовах роблять більш прибутковою (економічно вигідною) перерозподільну активність, а в інших – продуктивну діяльність» [2, с. 17].

В Україні сучасне інституційне середовище являє собою набір інститутів, становлення яких відбувалося в період зміни типів економічних систем, тому в «системі правил гри» багато невизначеності, що зумовило недостатню ефективність норм і правил господарської діяльності економічних суб'єктів, які необхідно переглядати й удосконалювати.

У науковій літературі інституційне середовище трактується як система умов, правил, форм, що визначають поведінку економічних суб'єктів, правила гри, що визначають контекст, в якому здійснюється економічна діяльність [3, с. 688]. Інституційне середовище виступає регулятором дій економічних суб'єктів, задаючи певний набір альтернативних дій, стимулів, обмежень, фіксуючи загальні правила поведінки.

Всесвітній досвід діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства показує, що розуміння керівництвом значення людського потенціалу, опора на нього є запорукою успішної діяльності.

Однак до такого сприйняття принципів роботи керівники готельно-ресторанних підприємств у реальній ситуації бувають не готові: не можуть правильно організувати справу, забезпечити результативність та вдосконалення професіоналізму кадрів.

На нашу думку, щоб зрозуміти помилки та мінімізувати негативні впливи на клієнтоорієнтованість закладу, необхідно, з одного боку, використовувати можливості досвіду різних Інтернет-майданчиків готельно-ресторанних господарств, форумів підприємців та проаналізувати дієвість впливу інституціонального середовища – з іншого.

Прийом, розгляд і аналіз скарг мають для кожного підприємства стратегічне значення. Інтернет нині є самим активно використовуваним засобом для викладу скарг із боку клієнта.

Скарга – це не перешкода в роботі підприємства, а бажаний зворотній зв'язок, що надає цінну інформацію. Якщо на підприємство надійшли скарги, це не обов'язково має означати, що обслуговування клієнтів проводиться на низькому рівні. Вірно і зворотне – відсутність скарг не є показником того, що на підприємстві все в порядку. У зв'язку із цим уважається актуальним вивчення такого питання, як аналіз і оцінка скарг клієнтів мережевих готелів на основі відгуків клієнтів в Інтернеті [4].

У діяльності підприємства такий підхід дає можливість оперативного управляти поведінкою персоналу, поліпшувати якість обслуговування і збільшити кількість постійних клієнтів.

Автором проаналізовано відгуки клієнтів, які заявили про небажання зупинитися в готельно-ресторанному комплексі ще раз із зазначенням причин невдоволення. Для аналізу вибірково використані готельно-ресторанні комплекси з різних областей України за такими критеріями: зведена оцінка за даними сайту – від 4 до 6 балів, кількість відгуків – від 9 до 15 балів [5]. Результати відповідей представлено в табл. 1.

Із даної таблиці видно, що дуже вагома претензія клієнтів до закладу – це незадовільне обслуговування.

Осмилення ролі людського фактора – це особливо важливе питання для сьогодення в Україні, оскільки інерція псевдосоціалістич-

Таблиця 1

Перелік основних причин невдоволення клієнтів готельно-ресторанних комплексів в Україні на підставі відгуків в Інтернет-ресурсах [5]

№	Назва, обл.	«Альтамира», Волинська обл.	«Лесная» Київська обл.	«Скольмо», Рівненська обл.	«Наша Дача» Харківська обл.	Perlyna resort, Черкаська обл.	Разом
		Зведена оцінка за даними сайту відгуків клієнтів із 10 балів					
	Причина невдоволення	4,89	4,25	5,88	6	5,7	
1	Цінова політика	2	1	-	2	3	8
2	Розташування, інтер'єр, обладнання	1	1	2	-	-	4
3	Обслуговування персоналом	5	5	4	6	3	23
4	Якість кухні	-	1	2	-	-	3
5	Зворотній зв'язок із клієнтом	відсутній	відсутній	відсутній	частково	присутній	
	Разом (шп.) 1-4	8	8	8	8	6	38

ного мислення, знеособленості суспільства характерні донині.

Низький рівень якості обслуговування персоналом – це понад половини негативних відгуків (рис. 1).

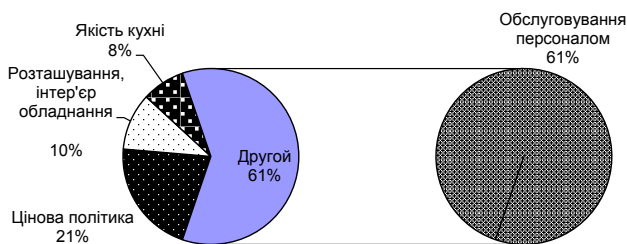


Рис. 1. Основні причини невдоволення клієнтів готельно-ресторанних комплексів в Україні

На IV Українському готельному форумі 2015 р. «Прибутковість, Розвиток, Управління, Інновації. Рішення для підвищення конкурентоздатності» величезна увага приділялася аналізу діяльності та управління персоналом готельно-ресторанних комплексів.

М. Шварцберг, директор компанії «Альтинет», зазначав, що «найчастіше чуємо таке: «Наш готель має прекрасні номери, у ресторані прекрасне харчування, гості можуть скористатися багатьма додатковими сервісами, а дохід не покриває витрат на утримання цього бізнесу. У країні погана економічна ситуація і люди не йдуть. Доведеться, напевно, закриватися. Але проблема полягає в не дуже якісній організації управління персоналом. Однозначно можна сказати, що наріжним каменем у фундаменті запобігання зловживанням є чітко функціонуюча система контролю. Якщо грамотно побудувати систему управління з якісним інформаційним забезпеченням через автоматизований управлінський облік, то завдання мінімізації збитків від зловживань вирішується швидко й ефективно» [6].

Ю. Косенко, директор із розвитку готельно-ресторанного комплексу «Лігена», зазначала, що головна функція персоналу в готельному

бізнесі – це доставка сервісу гостю; щоб співробітники дбали про гостей, впливали позитивно на його настрій, необхідно, щоб вони самі були щасливі, впевнені в собі і відчували гордість за готель, в якому працюють. Залученість персоналу – один із найважливіших факторів для формування успішної команди. Для формування команди необхідні три базові складники: навчання, залучення і заохочення [6].

Аналізуючи виступи доповідачів, вважаємо, що управління поведінкою персоналу повинно бути спрямоване на досягнення результатів відповідно до цілей у сфері якості, щоб задовольняти потреби, очікування і вимоги клієнтів. Тут важливий системний, а не ситуаційний підхід, функції управління повинні застосовуватися в комплексі.

Важливо зазначити, що доповідачі форуму у своїх виступах коментували фрагменти проблем в управлінні персоналом, але не було представлено покрокову програму дій і вартість її впровадження.

В Україні кількість підприємств готельно-ресторанного господарства становить 57 553 суб'єкта господарювання, з яких



Рис. 2. Кількість підприємств готельного та ресторанного господарства за їх розмірами в 2015 р.

49 668 – фізичні особи – підприємці, 7 885 – підприємства [7] (рис. 2). Таким чином, згідно з даними статистики, переважна більшість суб'єктів господарювання в готельному і ресторанным господарстві за розмірами належить до мікро- і до малого бізнесу. Це означає, що ефективність, вартість упровадження й обслуговування програм автоматизованого управлінського обліку, а також вартість і ефективність навчальних програм, тренінгів і т. д. має особливе значення для конкурентоспроможності підприємства.

Зарубіжний досвід показує приклади формування інститутів розвитку у різному інституційному середовищі і визначає умови, за яких можливий успішний варіант їх створення

Для вітчизняних підприємств, на нашу думку корисний досвід Фінляндії. Національна система управління якістю туристичних послуг Фінляндії була розроблена Управлінням по туризму уряду Фінляндії та Центром розвитку подорожей у 2001 р. Основна мета даної системи – розробка і впровадження загальних критеріїв якості та інструментів управління якістю туристичних послуг. Об'єкти даної системи – малі та середні підприємства туристичної галузі. Програма якості 1Q00 [8] Фінляндії розрахована на кілька років. Вона включає в себе навчання, авторський нагляд та інші інструменти, орієнтовані в передусім на самооцінку рівня якості компанією.

Програма заснована на вивченні ступеня задоволеності споживачів та персоналу фірми (рис. 3).

Слід зазначити, що компанії, які стали учасниками програми, мають право використовувати відповідний знак якості. Інформація о компаніях – учасницях програми в режимі реального часу розміщується на сайті програми <http://www.dqn.fi/>, а також на офіційному туристичному сайті Фінляндії Visit Finland. Для підтримки клієнтів у рамках даної програми створений єдиний сайт для туристів із різних країн www.visitfinland.com, на якому розміщується інформація про тури, об'єкти розміщення, ресторани і т. ін. у Фінляндії.

Завдяки впровадженій системі якості туристичних послуг у Фінляндії відбувається постійне зростання доходів від туризму у ВВП країни. За прогнозами уряду країни, даний показник до 2020 р. має зрости ще на 5%.

Запропонований варіант програми реалізації в рамках посилення публічного характеру державної політики базувався на взаємодії «суспільство – бізнес – держава», результатом якого є суттєві економічні переваги в галузі.

У розробленій програмі переваги були об'єднані за такими класифікаційними ознаками: суб'єкт формування, масштаб поширення і кількісний склад. На думку автора, фінський досвід дуже доречний у сучасній індустрії гостинності в Україні, яка неможлива без якісного обслуговування підприємств готельного й ресторанного господарства, які сприяють задоволенню таких першочергових потреб туристів, як проживання та харчування.

У нашій країні департамент туризму та курортів знаходиться підпорядковується Міністерству економічного розвитку і торгівлі [9], яке формує та реалізує державну політику у сфері економіки та торгівлі, на яке також покладені функції державної політики з питань розвитку підприємництва [9]. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, відповідно до покладених на нього завдань, організовує та координує підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів у сфері економіки, підприємництва [9].

Згідно з п. 8 ст. 4 Закону України: «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI, основні напрями державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні – організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для суб'єктів малого і середнього підприємництва.

Згідно з діючим законодавством нашої країни, державна підтримка суб'єктів малого і середнього підприємництва включає фінансову, інформаційну, консультативну підтримку [10].

Надання фінансової державної підтримки здійснюється Українським фондом підтримки підприємництва та іншими загальнодержавними фондами, регіональними та місцевими



Рис. 3. Етапи впровадження програми якості туристичних послуг у Фінляндії

фондами підтримки підприємництва, які мають фінансування із державного та місцевих бюджетів на програми підтримки підприємства.

Аналізуючи програми підтримки вітчизняних інститутів підприємництва, треба зазначити, що вони мають узагальнюючий характер, де заходами з реалізації підтримки є проведення форумів, семінарів, «круглих столів», конференцій, часткова компенсація відсоткових ставок за кредитами; надання кредитів, у тому числі мікрокредитів, для започаткування і ведення власної справи, але треба зазначити, що загалом відсутні комплексні довгострокові програми розвитку на досягнення конкретного результату, у тому числі у сфері гостинності [11].

Висновки. Отже, пріоритети державної економічної політики у питанні підтримки інститутів підприємництва у сфері гостинності повинні враховувати переваги населення й удосконалювати інституціональний вплив за допомогою тріади взаємодії «суспільство – бізнес – держава», використовуючи передовий зарубіжний і вітчизняний досвід. Також необхідно вдосконалювати наявні інститути, формувати нові відносини в інституціональному середовищі, досягати результативних позитивних змін.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Маркова Е.В. Организационное поведение и организационное консультирование: предмет и метод : [учебник] / Е.В. Маркова, О.Н. Саковская. – Ярославль : ЯрГУ, 2011. – 180 с.
2. North, D. (1998). Five Propositions about Institutional Change // Explaining Social Institutions / Ed. by J. Knight and I. Sened. Michigan: The University of Michigan Press. 15–27.
3. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая контракция» / О.И. Уильямсон ; науч. ред. и вст. ст. В.С. Катькало ; пер. с англ. Ю.Е. Благова [и др.]. – СПб. : Лениздат; 1996. – 702 с.
4. Управление жалобами: как с помощью жалоб клиентов увеличить объем продаж. М.- SmartBook, 2014.-176с.
5. Отели-ресторанные комплексы в Украине / Х. Бернхард, Б. Трошке, Б. Хаас, Б. фон Трошке [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://uahotels.info/cat/hotel-restoran-complex/1/>.
6. Итоги IV Украинского гостиничного форума 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://prohotelia.com.ua/2015/12/ukrainian-hotel-business-forum-2015/>.
7. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
8. Макеева Д.Р. Зарубежный опыт формирования национальной системы качества туристических услуг: опыт Финляндии / Д.Р. Макеева // Сервис в России и за рубежом. – 2014. – № 2(49). – С. 53–63.
9. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=PravoviZasadiDiialnosti>.
10. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України № 4618-17 від 22.03.2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>.
11. Український фонд підтримки підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ufpp.gov.ua>.