

*Канд. геол.-минерал. наук Евгений Бортников*

Кафедра туризма и гостиничного хозяйства

Мелитопольский институт государственного и муниципального управления

Классического частного университета (г. Мелитополь, Украина)

## **Формирование системы управления гостиничным предприятием как основа модернизации сектора услуг в Украине**

### **1. ВВЕДЕНИЕ**

Отличительная черта современного экономического состояния Украины – это продвижение к развитой рыночной экономике в условиях финансово-экономического кризиса. Во многом определяющим сегодня такое движение является эффективный менеджмент, обеспечивающий создание необходимых условий для производства товаров и услуг, представляющих ценность для потребителя.

Задача формирования системы управления состоит в том, чтобы создать такую управленческую модель предприятия, которая лучше всего отвечала бы целям организации. Оптимальная система управления позволяет наиболее результативно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять ресурсы предприятия и направлять усилия работников таким образом, чтобы максимально удовлетворить потребности клиентов и достичь целей организации с наивысшей эффективностью.

Неуклонно возрастающая сложность и увеличивающиеся масштабы производственных процессов в гостиничных предприятиях вызывают адекватное увеличение функций управления и усиление их взаимодействия. Среди наиболее важных функций современного управления следует выделить: планирование, организацию, контроль, координацию совместных усилий участников, мотивацию их деятельности и учёт. Эффективное выполнение функций управления предполагает распределение прав и обязанностей между подразделениями и персоналом в процессе предоставления услуг.

Эти основные функции раскрываются в научных трудах отечественных и зарубежных авторов И. Ансоффа, П. Дойля, Г.К. Мицберга, Ф. Котлера, В. Ахлстранда, Й. Лампела и др.

Следует отметить, что сама по себе система управления гостиничным предприятием в Украине должна использовать опыт не только запада

и востока, но и ориентироваться на собственный опыт. Создание современных управленческих схем должно осуществляться на институциональной основе, с учетом множества ошибок, накопившихся за последнее время и обусловленных, на наш взгляд, прежде всего неумением (или нежеланием) протестировать предлагаемые реформы на предмет их совместимости с конкретными социальными приоритетами, ценностными ориентирами и культурными традициями, «вживляемости» в социокультурную среду, в образ мышления и картину мира определённого сообщества.

## 2. СОЗДАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ГОСТИНИЦ

Цель исследования состоит в определении наиболее эффективных методов управления деятельностью гостиниц и способах их применения, позволяющих создать конкурентные преимущества и сделать продажу гостиничных услуг стабильной, а деятельность гостиничных предприятий высокодоходной.

Основной задачей является разработка системы управления деятельностью гостиничного предприятия таким образом, чтобы его акционеры и работники были заинтересованы в поиске новых, более эффективных способов удовлетворения нужд потребителей, поскольку удовлетворённые клиенты – основа эффективного бизнеса. В условиях формирующегося рынка средств размещения маркетинг становится центральной задачей управления, ибо обеспечивает единство интересов участников бизнеса и удовлетворение нужд потребителей.

## 3. РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

Основная задача современного бизнеса заключается в удовлетворении нужд и потребностей потребителя. Производители, чья продукция или услуги соответствуют или превосходят ожидания потребителей, получают наилучшие возможности для развития и процветания. На достижение этих целей должна быть направлена деятельность предприятия, его эффективный и результативный менеджмент, обеспечивающий создание условий для производства товаров и услуг, представляющих ценность для потребителя.

Результативность бизнеса, определяемая по одному-двум показателям, отнюдь не является гарантом успешного продолжения деятельности предприятия в будущем. Основная причина этого кроется в том, что такие экономические показатели ориентированы на ограниченное число заинтересованных групп. Например, увеличение рыночной стоимости гостиницы

выгодно её собственникам, но степень капитализации не особенно интересует её дирекцию или сотрудников. Достижение высокой прибыльности считается важнейшей задачей, которую обычно ставят перед своими сотрудниками директора гостиничных предприятий. Иногда показатель задаётся как абсолютное значение прибыли, но чаще – как финансовые коэффициенты, такие как доход в расчёте на акцию, норма возврата инвестиций или доход на акционерный капитал. Эффективность работы относительно заданного уровня прибыли определяется не реже одного раза в год, а чаще – ежеквартально или ежемесячно.

Как отмечает П. Дойль [Дойль, 2002, с. 16], американский и английский подход к определению эффективности содержит чрезмерное увлечение постановкой задачи получения наиболее высоких показателей нормы возврата инвестиций, не уделяя при этом должного внимания показателю прироста акционерного капитала. Главная причина этого заключается в том, что рейтинг прибыли и дохода является основным критерием оценки деятельности компании на фондовом рынке. Японский же подход к эффективности означает придание равного значения норме возврата инвестиций, доле рынка и необходимости разработки новых товаров.

В развитой рыночной экономике покупатели выбирают продавца, и как только качество продукции предприятия снижается по сравнению с конкурентами, это отражается на объёме продаж и прибыли. Поэтому маркетинговый подход к системе управления считается наиболее эффективным, поскольку удовлетворённые потребители – основной источник прибыли предприятия и доходов его акционеров. В таких предприятиях управленческие решения основываются на знании и понимании потребностей покупателей.

В деятельности предприятий, занятых в сфере обслуживания, в качестве главных задач управления ставят также задачу выполнения обязательств перед своими сотрудниками, поскольку данный показатель определяет степень удовлетворённости потребителей и величину стоимости акционерного капитала. Так, например, гостиничная корпорация Марриотт Интернешенл (гостиничная сеть Ренессанс) при определении эффективности менеджмента гостиниц применяет систему „Balance Score Card”, согласно которой учитывается результативность по следующим основным показателям:

- финансовые результаты (прибыль, рост продаж);
- удовлетворённость гостей обслуживанием (анализ анкет);
- изучение мнения персонала о работе предприятия и его дирекции (анонимный опрос);
- увеличение доли гостиницы на выбранном сегменте рынка.

К. Мацушита достаточно образно сформулировал философию эффективного управления: «Для запада сущность менеджмента заключается в том,

чтобы донести идеи, возникшие в голове боссов, до рук рабочих. Для востока менеджмент заключается в мобилизации интеллектуальных ресурсов всех сотрудников фирмы. Сегодня компания может выжить, только используя умственную энергию всех её сотрудников» [Кох, 2001, с. 188].

Поэтому результативный менеджмент украинских гостиничных предприятий, ставящий перед собой задачу повышения эффективности, целесообразно оценивать по системе критериев, объединяющих в единое целое зарубежные и собственные модели:

1. Сбалансированное представительство всех заинтересованных групп на высшем уровне управления гостиницы (метод кейрецу – внутренние и внешние заинтересованные группы связаны между собой узами взаимной выгоды и коммерческих интересов);

2. Правильное определение миссии гостиничного предприятия, обеспечивающего возможность соблюдения интересов основных заинтересованных групп. Например, в заявлении о миссии компании следует указать: «Предназначение – предоставление услуг по размещению и обслуживанию с целью создания прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, сотрудниками, владельцами, акционерами и обществом»;

3. Преобразование общих целей гостиничного предприятия в чётко сформулированную систему задач и показателей, которые состоят из следующих направлений:

- финансовой области – выполнение обязательств перед акционерами;
- обслуживания потребителей – удовлетворение потребителей на рынке конкурирующих продавцов;
- производственной деятельности – совершенствование и управление основными механизмами высокоэффективного функционирования гостиницы;
- внутренних возможностей – оправдание ожиданий и развитие потенциала сотрудников, профессионализм которых определяет будущее гостиничного предприятия.

Для реализации поставленных задач необходима стратегия, представляющая комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов гостиничного предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых сегментах туристского рынках.

Принципы, разработанные И. Ансоффом и Г. Минцбергом выделяют два основных направления в стратегическом менеджменте – стратегическое или регулярное управление, состоящее из подсистем анализа и планирования, а так же подсистемы реализации стратегии и второе – динамическое или текущее управление [Ансофф, 1989; Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2001]. Управленческая реакция в стратегии размещения ресурсов гостиничного предприятия выступает как синтез этих двух направлений.

Размещение ресурсов в гостиничном бизнесе – это выбор услуг и рынков, предлагающих наилучшие возможности для инвестирования, включающие четыре направления:

1. Стратегия проникновения на туристский рынок – расширение доли рынка, увеличение интенсивности предложения гостиничных услуг.

2. Стратегия разработки услуг – модернизация, расширение ассортимента, продвижение новых услуг.

3. Стратегия развития туристского рынка – расширение сбыта существующих услуг.

4. Стратегия диверсификации – прямая вертикальная и обратная интеграция, проникновение в смежные сферы экономической деятельности, проникновение в новые сферы деятельности (принцип конгломерата, т.е. не связан с выпускаемым товаром/услугой или освоенным рынком).

Менеджмент гостиницы должен принимать непосредственное участие в разработке стратегий, воздействуя, таким образом, на предоставление услуг, освоение туристского рынка, развитие предприятия, поглощение конкурентов и создание стратегических альянсов. При этом должен базироваться на институциональных основах рыночной инфраструктуры как подсистемы экономической системы в целом, что обусловлено, в первую очередь потребностью создания и развития институтов рынков [Ткач, 2005, с. 6].

Эффективность стратегий гостиницы определяется следующими факторами:

1. Соответствие внешней среде, т.е. нуждам потребителей. Сегодня преуспевающими считаются гостиницы, которые, по мнению потребителей, удовлетворяют их потребности наиболее эффективно.

2. Изменения рыночной среды и нужд потребителей – основной источник проблем менеджмента. Гостиничная услуга, идеально вписавшаяся в рыночную среду, постепенно вступает в конфликт с ней. Поэтому эффективность менеджмента заключается в адекватном реагировании на эти изменения среды.

3. Производительность и эффективность – это две концепции, на которых основывается стратегия и менеджмент гостиницы:

– первая отражает рост производительности и связывает результаты (объём производства, прибыль и т.д.) с затратами. Производительность определяют как внутренний показатель, который можно измерить и улучшить;

– понятие эффективности связано с удовлетворением нужд потребителей и является внешним показателем, который с трудом поддаётся измерению, и для его повышения требуется время. П. Друкер определяет эти различия

так: «производительность позволяет выполнить всё необходимое, а эффективность – найти это необходимое» [Котлер, 2001, с. 41];

– производительность связана с затратами, а эффективность – с использованием рыночных возможностей. Суть эффективности заключается в нововведениях, т.е. в обнаружении новых источников и средств удовлетворения нужд потребителей и рынков. Гостиничное предприятие должно, прежде всего, быть эффективным и только потом производительным.

4. В условиях развивающихся рынков успех стратегии во многом зависит от скорости и решительности принимаемых управленческих решений. Гостиничные предприятия, которые умеют в кратчайшие сроки разработать, произвести и распределить свои услуги на туристском рынке, отреагировать на изменения потребительского спроса, располагают более эффективным менеджментом.

5. Эффективность организационной структуры гостиничного предприятия зависит:

– от наличия деловых возможностей, т.е. уникального сочетания квалификации в области технологий и маркетинга сотрудников гостиницы;

– от эффективного использования этих деловых возможностей для успешной реализации стратегии гостиничного предприятия.

6. Наличие системы, определяющей пути движения информации в гостинице, которая обеспечивает связь между потребителями услуг и предприятием, способствует обмену знаниями и опытом между подразделениями, а также его различными функциональными областями деятельности. Информационные системы должны удовлетворять трем критериям:

– они должны располагать широкой базой данных;

– информация должна быть доступной работникам соответствующих функциональных групп;

– доступ к информации должен быть быстрым.

7. Эффективность менеджмента гостиничного предприятия зависит от лидерства в этом процессе его руководства:

– опыт и знания руководителя определяют направление развития гостиницы;

– руководитель информирует сотрудников о стратегиях развития и достижениях гостиницы, он вдохновляет работников на достижение общей цели;

– руководитель обеспечивает соблюдение интересов заинтересованных групп, создание единой команды из талантливых и амбициозных личностей, работающих в гостиничном предприятии.

Для достижения успеха предприятия в первую очередь должны быть обеспечены организационные условия, т.е. разработана и внедрена соответствующая система управления. Причем применение эффективных методов управления в условиях дефицита денежных средств может

значительно улучшить показатели деятельности гостиницы даже при минимальных вложениях в модернизацию материально-технической базы, обучение персонала и продвижение услуг.

Учитывая вышесказанное, очевидно, что главный потенциал развития современных гостиничных предприятий скрыт в уровне менеджмента. Опыт показывает, что ни разработка и реализация эффективной стратегии, ни успешные организационные изменения в гостинице невозможны, если у неё нет действующего механизма управления организационными знаниями, а высокие показатели эффективности управления недостижимы без централизации управления, формирования целостной административной системы, отвечающей самым высоким требованиям современного менеджмента.

Эффективный менеджмент должен опираться на систему управления, охватывающую все аспекты деятельности гостиницы, отвечающую требованиям абсолютной прозрачности для управления и контроля. Подобная система должна включать все действующие инструменты управления и структурировать управленческие воздействия, способствуя повышению доходности и прибыльности предприятия, расширению номенклатуры услуг и совершенствованию качества обслуживания. При этом она должна оптимизировать использование всех ресурсов в управлении гостиницей, функционально разграничивать место каждой службы в системе управления и способствовать повышению эффективности их взаимодействия. Наконец, большое разнообразие гостиничных предприятий делает необходимым формирование унифицированной системы управления, которая бы давала рекомендации по управлению руководством гостиницы независимо от её специфики, категоричности, формы собственности и т. п.

На основании анализа уровня развития менеджмента украинских и российских гостиничных предприятий предложена разработана система управления, основанная на эффективном менеджменте (на рис. 1.)

Главная цель предлагаемой системы – структурировать управленческое воздействие на разных уровнях управления для обеспечения совершенствования качества обслуживания, доходности и устойчивого экономического роста гостиничного предприятия при оптимальном использовании всех имеющихся ресурсов.

Как видно из рисунка, система управленческого воздействия представляет собой совокупность подсистем, каждая из которых отвечает за управление определенным участком, а во взаимосвязи друг с другом – работу всей системы. Для наиболее эффективного формирования, использования и распределения ресурсов гостиницы, как показывает практика, управление предпочтительнее осуществлять через воздействие на соответствующие ресурсопотоки. Поэтому при конструировании

системы управления в качестве базовой была выбрана логистическая подсистема управления всеми ресурсопотоками гостиницы [Шимкова, 2007, с. 70–75].

При управлении организацией руководству приходится иметь дело со сложной и разнообразной информацией, которую нельзя обработать и упорядочить, не имея в своем распоряжении специального алгоритма. Базовая логистическая подсистема (БЛП) позволяет решить эту проблему.

Основная её задача – обеспечить методическую поддержку работы других подсистем, проследить в сквозном режиме всю цепочку бизнес-процессов гостиницы, чтобы смоделировать эффективную работу всей системы предприятия, а также каждой подсистемы в отдельности, четко определив при этом, какие ресурсопотоки являются объектом управления, и сформировать рекомендации по организации управленческих воздействий на них.

Гостиничному предприятию следует ориентироваться на географическую направленность туристических потоков: западная, восточная Европа, страны СНГ, Балтии. Необходимо создавать и выдерживать средневропейские стандарты обслуживания, но «интеграционные усилия должны осуществляться с критериями цивилизационного баланса, целостности социальной ткани общества, а так же повышения уровня конкурентоспособности и благосостояния граждан» [Тарасевич, 2008, с. 19–20].

В основе применения этой подсистемы лежит следующая последовательность:

**Этап 1.** Определение и исследование ресурсопотоков:

а) определение информационных потоков, влияющих на необходимость внедрения услуги (требования стандарта, пожелания клиентов, наличие услуги у гостиниц конкурентов, появление новых технологий, собственные идеи сотрудников и т. п.);

в) определение информационных потоков, влияющих на формирование характеристик внедряемой услуги;

с) определение финансовых потоков:

– затратных, связанных с внедрением системы, покупкой дополнительного технологического оборудования, содержанием дополнительного штата персонала и т. п.;

– доходных – поступления от автоматизации предоставления услуг, ускорения процессов обслуживания, экономии затрат на обслуживание, дополнительного привлечения внимания к гостинице;

д) определение возможных материальных потоков (покупка основного и сопутствующего оборудования и т. п.).



Рис.1. Система управления гостиничным предприятием

**Этап 2.** Ранжирование потоков по приоритету:

а) информационные – определение значимости каждого потока информации в формировании конечной услуги и выборе её характеристики;

в) финансово-затратные – значимость каждой из статей затрат в общей себестоимости внедрения услуги;

с) финансово-доходные – значение величины дохода от внедрения новой услуги в общих поступлениях гостиницы.

**Этап 3.** Оценка информационных потоков посредством финансовых потоков, т.е. является ли внедряемая услуга в большей степени затратной или доходной статьёй.

**Этап 4.** Классификация характеристик внедряемой услуги для автоматизации по группам в соответствии с полученными оценками: от более доходных к менее доходным и определение, какие характеристики (услуги) будут выбраны (автоматизированы), а какие представлены минимально или исключены вовсе.

**Этап 5.** Проектирование точек пересечения потоков – техническая поддержка (служба АСУ), обслуживания заказов (рум-сервис, служба горничных), внутригостиничной рекламы (отдел маркетинга).

**Этап 6.** Выбор инструментов воздействия (критерии обновления характеристик услуги, технологические цепочки взаимодействия служб, внутригостиничная реклама, анализ потребительских предпочтений и т.д.) и осуществление управления всей системой качества.

Реализацию подобного алгоритма рекомендуется осуществлять также при принятии различного рода управленческих решений, касающихся не только разработки новых услуг, но и управления проектами гостиницы, каналами сбыта и бронирования услуг, оценки эффективности рекламных и PR-кампаний, мероприятий по стимулированию сбыта.

Операционная часть системы формируется на основе проекции функций управления на административную сетку, а также структуру узловых взаимодействий гостиницы. Она представляет собой главные направления работы по организации управления гостиничным предприятием и определяется взаимодействием трех блоков, объединяющих сразу несколько однородных по реализуемым функциям менеджмента подсистем управления. Это блок стратегического управления, блок управления производством услуг и блок управления факторами обслуживания.

1. Блок стратегического управления. Основной задачей данного блока является определение основных направлений деятельности гостиницы, обеспечение ее стабильного функционирования, роста и развития. Реализация управляющих воздействий высшим руководством гостиницы в рамках рассматриваемого блока должна основываться в первую очередь на реализации активных стратегий, т.е. на попытках изменить неблагоприятные

факторы внешней среды за счёт развития внутреннего потенциала гостиницы – более рационального использования имеющихся в распоряжении ресурсов. Необходимо отметить, что вся текущая деятельность гостиницы полностью определяется последствиями стратегических управленческих решений, поэтому очевидна исключительная важность и значимость рассматриваемых подсистем в рамках всей системы управления.

2. Блок управления факторами производства услуг. Все процедуры обслуживания в гостинице неразрывно связаны с двумя важнейшими факторами – материальными (здание гостиницы, гостевые номера, общественные помещения, техническое оборудование) и социальными или человеческими (персонал гостиницы, гости). Практика показывает, что в условиях отсутствия организации целенаправленного управления факторами производства услуг в первую очередь страдает качество обслуживания. Поэтому эффективное управление процедурами производства услуг должно базироваться на поддержании оптимального равновесия между этими двумя факторами.

3. Блок управления производством услуг. В данной части системы сконцентрировано текущее управление гостиницей, которое охватывает весь производственный цикл в гостинице – с момента создания гостиничного продукта (появления идеи), продвижения его на рынок, формирования заказов (бронирование услуг), оценки достаточности ресурсов гостиницы и возможности их оптимизации под структуру конкретного заказа, организации расчетных операций (оплаты услуг), ведения управленческого и финансового учёта, – и до непосредственного оказания услуги и формирования обратной связи (отзывов) по результатам обслуживания. Результаты анализа потребительских предпочтений служат основой для корректировки (изменения характеристик) существующих и формирования новых гостиничных продуктов, в результате чего производственный цикл становится замкнутым. Наложение же данного блока на структуру узловых взаимодействий и административную сетку гостиничного предприятия позволяет концентрировать ресурсы управления там, где это наиболее эффективно, а также распределять ответственность между службами гостиницы.

Подсистема диагностирования проводит диагностику работы всей системы управления и позволяет достичь наибольшего эффекта от её внедрения, избежать избыточности системы и связанных с этим ненужных затрат, ситуаций неоправданного и неконтролируемого возрастания стоимости и уровня сложности системы управления, а также её быстрого устаревания.

Формирование комплекса вышеперечисленных подсистем и включение их в систему управления определяются многообразием задач, стоящих перед гостиничным менеджментом. Для решения этих задач и предлагается

данная структура системы управления, в которой решение каждой из задач (группы задач) достигается в рамках определенной подсистемы на основе применения соответствующей технологии.

Воздействуя, таким образом, на каждый элемент управления, этот механизм способствует формированию единственно правильного управленческого решения, а в комплексе – рациональной политики продвижения услуг. Например, действие двух групп факторов – классности и престижности гостиницы, с одной стороны, и уровень цен гостиниц-конкурентов, а также покупательная способность потребителей выбранного сегмента рынка, с другой стороны, уравновешивая друг друга, формируют величину базового тарифа на услугу размещения. Величина затрат на продвижение услуг гостиницы (реклама, PR, прямой маркетинг) должна уравновешиваться оценкой экономической эффективности от применения соответствующих инструментов. При этом вся маркетинговая политика, а также управление отдельными её элементами должны основываться на данных маркетинговых исследований, анализе состояния рынка и параметрах конкуренции, а также контроле результатов и внесении соответствующих корректив.

#### 4. ВЫВОДЫ

Таким образом, комплексный подход к управлению гостиницей в целом сводится к построению и использованию представленной системы. Внедрение данной системы в гостиничных предприятиях позволяет максимально задействовать простаивающие производственные мощности, повысить уровень производительности персонала, снизить себестоимость обслуживания при одновременном совершенствовании системы качества, максимизировать общий доход гостиницы. Однако необходимо отметить, что возможность внедрения системы и эффективного управления существует только при условии наличия в гостинице высокопрофессиональной управленческой команды.

Подводя итоги исследования проблемы управления гостиничным предприятием, можно сделать следующие выводы:

1. Создание современных управленческих схем должно осуществляться на институциональной основе, с учетом ошибок, которые обусловлены неумением (или нежеланием) протестировать предлагаемые реформы на предмет их совместимости с конкретными социальными приоритетами, ценностными ориентирами и культурными традициями.

2. Эффективный менеджмент должен опираться на систему управления, охватывающую все аспекты деятельности гостиницы, отвечающую требованиям абсолютной прозрачности для управления и контроля.

3. Эффективная система управления должна включать все действующие инструменты управления и структурировать управленческие воздействия, способствуя повышению доходности и прибыльности предприятия, расширению номенклатуры услуг и совершенствованию качества обслуживания.

4. Эффективная система управления должна оптимизировать использование всех ресурсов в управлении гостиницей, функционально разграничивать место каждой службы в системе управления и способствовать повышению эффективности их взаимодействия.

5. Большое разнообразие гостиничных предприятий делает необходимым формирование унифицированной системы управления, которая бы давала рекомендации по управлению руководству гостиницы независимо от её специфики, категоричности, формы собственности и т. п.

6. Предлагается система управления, позволяющая структурировать управленческие воздействия на разных уровнях управления для обеспечения совершенствования качества обслуживания, доходности и устойчивого экономического роста гостиничного предприятия при оптимальном использовании всех имеющихся ресурсов.

## ЛИТЕРАТУРА

- Ансофф И., 1989. *Стратегическое управление*: Сокр. пер. с англ. / Научн. ред. и авт. предис. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- Дойль П., 2002. *Менеджмент: стратегия и тактика*. – СПб: Питер, 2002. – 426 с.
- Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг, 2001 / *Гостеприимство и туризм: Учебник для ВУЗов* / Пер. с англ., под ред. Р. Б. Ноздревой. – М.: Юнити. – 2001. – С. 41.
- Кох Р., 2001, *Менеджмент и финансы от А до Я*. – СПб.: Питер, 2001. – С. 188.
- Тарасевич В., 2008. *Институциональная срединность Украины // Институциональный вектор экономического развития: 36. науч. праць МІДМУ «КПУ»*. – Вип. 1 (1). – Мелітополь: Вид-во КПУ, 2008. – С. 13–22.
- Шимкова В.С., 2007. *Логістичне управління потоковими процесами в туристичному бізнесі // Вісник ДІТБ*. – 2007. – № 11. – С. 70–75.
- Minzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., 2001. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Financial Times / Prentice Hall, 2001. – 416 p.
- Ткач А. А., 2005. *Институціональні основи ринкової інфраструктури*: Монографія / НАН України. Об'єднаний ін-т економіки. – К., 2005. – 295 с.

## Аннотация

Цель исследования состоит в определении наиболее эффективных методов управления деятельностью гостиниц и способах их применения, позволяющих создать конкурентные

преимущества и сделать продажу гостиничных услуг стабильной, а деятельность гостиничных предприятий высокодоходной.

Основной задачей является разработка системы управления деятельностью гостиничного предприятия таким образом, чтобы его акционеры и работники были заинтересованы в поиске новых, более эффективных способов удовлетворения нужд потребителей, поскольку удовлетворённые клиенты – основа эффективного бизнеса.

## **Kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem hotelarskim jako podstawa modernizacji sektora usług na Ukrainie**

### *Streszczenie*

Celem badań jest zidentyfikowanie najbardziej efektywnych metod zarządzania działaniami hoteli i sposobów ich wykorzystania, które pozwolą na stworzenie przewag konkurencyjnych i ustabilizują sprzedaż usług hotelowych, jak również działalność przedsiębiorstw hotelarskich cechujących się znaczną płynnością.

Głównym zadaniem jest rozwój takiego systemu zarządzania działalnością hoteli, w którym jego udziałowcy będą zainteresowani poszukiwaniem nowych, bardziej efektywnych sposobów zaspokajania potrzeb konsumentów, ponieważ usatysfakcjonowany klient stanowi podstawę efektywnego biznesu.

## **Formation of the System of Hotel Enterprise Mmanagement as the Basis for Modernization of the Service Sector in Ukraine**

### *Summary*

The aim of the research is to define the most efficient methods of hotels operation management and ways of their usage that allow to create competitive advantages and make selling of hotel services stable and operation of hotel enterprises highly liquid.

The main task is to develop such a system of hotel operation management in which its shareholders will be interested in the search of new, more efficient ways of satisfying consumers' needs, because satisfied clients is the basis of efficient business.