

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВНОСТІ

Випуск 12

*Матеріали X Всеукраїнської
науково-практичної конференції
“Історія, сучасність, зарубіжний досвід”
м. Київ, МАУП, 6 листопада 2014 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 8 від 24.09.14)*

Редакційна колегія:

А. М. Подоляка (голова), д-р юрид. наук., проф.;
А. А. Ізнатченко (заступник голови), канд. техн. наук;
О. В. Баєва, д-р біол. наук., проф.;
І. П. Бідзюра, д-р політ. наук, проф.;
М. Ф. Головатий, д-р політ. наук., проф.;
В. Б. Захожай, д-р екон. наук, проф.;
А. С. Лисецький, д-р екон. наук., проф.;
К. В. Муравйов, канд. юрид. наук., доц.;
І. П. Розпутенко, д-р наук держ. упр., проф.;
Л. В. Романова, д-р екон. наук, проф.;
В. Є. Сафонова, д-р екон. наук;
Г. П. Ситник, д-р наук держ. упр., проф.;
Ю. П. Сурмін, д-р соц. наук, проф.;
Н. М. Чернуха, д-р пед. наук., проф.

Матеріали подано в авторській редакції.

Відповідальність за зміст та орфографію матеріалів несуть автори.

Становлення і розвиток української державності : [зб. наук. пр.] /
МАУП. — К.: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2008 —

С76 Вип. 12: Матеріали Х Всеукр. наук.-практ. конф. “Історія, сучасність,
зарубіжний досвід”, 6 листоп. 2014 р. / редкол.: А. М. Подоляка (голова)
[та ін.]. — 2014. — 460 с. : іл. — Бібліогр. у кінці ст.

У пропонованому збірнику подано статті учасників науково-практичної конференції, присвяченої найважливішій проблемі сьогодення — становленню України як держави. Розглядається формування державності в Україні у різні періоди історії та в різних аспектах.

Для науковців і державних службовців, політиків і політологів, викладачів і студентів, а також усіх, хто цікавиться розвитком Української держави і суспільства.

ББК 63.3(4УКР)я43+67.9(4УКР)301я43

Климчук М. М. Перспективи імплементації альтернативної енергетики з метою упередження паливно-енергетичного колапсу в Україні 242	Ткачук І. Я. Участь населення у вирішенні соціально-економічних проблем..... 276
Столярова Т. О., Одинець В. А. Особливості комп'ютерного моделювання макропоказників соціально-економічних процесів в умовах невизначеності..... 244	Сімак Я. К. Впровадження системи недержавного пенсійного забезпечення в Україні..... 279
Бовш Л. А., Марченко С. М., Бовш В. І. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств готельного бізнесу в сучасних умовах..... 247	Щербінський О. В. Сучасні реалії та нові вектори розвитку малого бізнесу в Україні 282
Кобрицький В. В., Несвященко К. С. Актуальний стан і перспективи розвитку українських портів..... 251	Корсак К. В. Українська ідея для XXI століття 285
Тімко Н. І. Фінансова стійкість банківської системи в умовах макроекономічної нестабільності: оцінка та шляхи підвищення 254	Юник Д. Г. Завадостійкість управлінців персоналом: концептуальний аспект та перспективні напрями розвитку 289
Кісілевич-Чорнойван О. М. Норми міжнародного інформаційного права в сфері протидії інформаційному тиску: міжнародний та європейський аспекти 258	Колтаков В. М. Некоторые понятийные проблемы образования и науки..... 293
Золотаревський А. В. Механізм створення стратегії економічного розвитку організації в умовах світової політичної та економічної нестабільності 262	Бірдус Л. В. Системні реформи у сфері вищої освіти України 298
Бігдаш В. Д. Удосконалення фінансових механізмів банківсько-страхової інтеграції в Україні в умовах політичної та економічної нестабільності 266	Лісовський П. М. Освіта та наука як ціннісно-смісловий формат мудрості 302
Корецька О. В. Теоретичні основи дослідження конкуренції в контексті становлення української державності 269	Бондар Ю. В., Шестак М. Л. Вплив інформаційного середовища на світові інноваційно-інвестиційні процеси: стан науково-методологічного дослідження 304
Бурсов Р. В. Критерії оцінки технологічного рівня промислових підприємств 274	Руль Ю. В. Перспективи просумпції у приватній освіті 306
	Руль Ю. В., Кулик М. С. Освітня розумова діяльність та вплив на неї фаз місяця..... 308
	Найдьонов І. М. Ефективний педагогічний менеджмент — основа компетентності спеціаліста..... 313

Л. А. БОВШ

к. е. н., ІГРiТБ КНУКiМ

С. М. МАРЧЕНКО

докт. філос. в гал. екон., проф. МКА, ІМЕФ МАУП

В. І. БОВШ

магістрант, УРiМБ МАУП

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Становлення і розвиток української державності, вип. 12, с. 247–250

Зовнішнє оточення будь-якої фірми розвивається швидкими темпами. В умовах політично-економічної кризи, яку Україна переживає поетапно починаючи з 2008 р. і яка ускладнюється військовими діями на сході, варто переосмислювати сучасну філософію бізнесу. Фінансові потоки спрямовуються на соціально-політичні потреби, а підприємства змушені самостійно шукати шляхи оптимізації витрат і прибутку. Разом з тим, посилюється конкурентна протидія, зростають запити споживачів, особливо до якості сервісних послуг.

Вищевикладене визначає актуальність наукового дослідження процесів перетворень організації в сучасну керовану модель бізнесу.

В цих умовах керівник організації вирішує не тільки питання стратегії і розвитку, скільки питання оперативного управління в умовах кризи. Таким чином, керівник намагається віднайти універсальну технологію (“срібної кулі”), в ході реалізації якої вирішуються всі проблеми організації.

Крім того, варто зважати на специфіку функціонування підприємств готельного господарства — бізнес зі значними матеріальними витратами, які переважно носять характер авансових платежів. Крім того, ця сфера підвладна значному впливу зовнішнього середовища: сезонності, політичній і соціально-економічній ситуації в країні. Коли в країні криза і деякі регіони стають недоступні для рекреації, або взагалі знаходяться у зоні ризику, грошові потоки скорочуються — підприємства стають збитковими. Щодо готелів ділового спрямування, основними клієнтами були російські бізнесмени, стосунки з якими сьогодні катастрофічно обмежені політично-економічним ембарго. Тому попит на готельні послуги значно впав. Накладає відбиток на фінансовий стан готельних підприємств також значне зниження платоспроможності споживачів. Тому пошук моделі кризового реінжинірингу є об’єктивно необхідною справою виживання.

Пропозицій щодо методології формування системи реінжинірингу достатньо багато, з’являються нові, більш досконалі. При цьому ринок пропонує як вже перевірені досвідом, так й інноваційні методики практичного застосування в Україні.

Однією з найбільш актуальною в теперішній час є методика управління підприємством на основі Системи Збалансованих Показників (BSC), яка дозволяє розглянути кожен елемент господарської діяльності окремо і детально [1].

Таким чином, здійснюється розробка показників діяльності виходячи з чотирьох перспектив (рис. 1): фінанси, ринки і клієнти, процеси, навчання і розвиток, а також і система відображення та аналізу для прийняття управлінських рішень.



Рис. 1. Чотири перспективи системи збалансованих показників в системі реінжинірингу бізнес-процесів готельного підприємства [2]

Система збалансованих показників є універсальною методикою, яка пов'язує стратегічне планування та оперативне управління підприємством, створює умови для прийняття рішень керівниками різних ланок управління, дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Аргументом на перевагу цієї методики є те, що функціонування BSC можливе лише при існуючій стратегії, без якої неможливим стає складання стратегічних карт. Таким чином функціонування BSC створює умови постійного контролю на всіх ділянках і в усіх службах готелю.

Крім того, визначені показники ефективності позитивно сприймаються середнім менеджментом та виконавцями, так як співробітники чітко розуміють, що від них вимагається і можуть проявляти ініціативу в управлінні підприємством.

Характеризуючи слабкі сторони BSC, можна зазначити відсутність швидких результатів від її впровадження, складність розробки і визначення ваги показників. Проте, на практиці, впровадження BSC часто стикається ще з однією проблемою — необхідністю кардинальних змін як в організаційних процесах, так і карті бізнес процесів, системі фінансового обліку, інформаційного обміну та інших об'єктах управління, тобто в декількох організаційних моделях організації. Таким чином, проводячи зміни організаційних моделей компанія буде скорочувати або додавати продукти, функції, процеси, а також перерозподіляти відповідальність служб готелю за виконання окремих видів робіт. Це стає причиною негативних внутрішніх

процесів в організації, пов'язаних з недостатньою компетенцією менеджерів до проектування і моделювання процесів, або небажання змін і прийняття ними відповідальності — документи, що регламентують наміри компанії, розроблені, але проводяться повільно.

В будь-якому випадку, підприємство готельного господарства, впроваджуючи BSC, розглядається в розрізі шести перспектив [3]:

- перспектива Що? — інформація, якою потрібно володіти для реінжинірингу підприємства;
- перспектива Як? — процеси, операції, функції, які виконуються над суб'єктом управління, передача інформації по службам готелю;
- перспектива Де? — місцерозташування готелю. Це накладає відбиток на специфіку діяльності готелю: призначення, асортимент додаткових послуг, логістичні потоки;
- перспектива Хто? — люди і організаційна структура, розподіл відповідальності і функцій робітників, підвищення стандартів обслуговування;
- перспектива Коли? — час поетапної реалізації бізнес-процесів з перетворення організації;
- перспектива Навіщо? — мотивація, що стимулює до заходів і дій власників (мотивація додаткових фінансових витрат), менеджерів (успішність компанії), працівників (мотивація праці).

Отже, в цілому, аналізуючи діяльність готелю, вирішуються завдання з визначення бізнес-процесів, потрібного розміру ресурсів, що споживаються при роботі процесів, та що мотивує співробітників.

Як було зазначено вище, роботі з впровадження реінжинірингу передуює розробка стратегії — системи довгострокових цілей розвитку підприємства, що представляє собою описову модель (або техніко-економічний проект) майбутнього бачення бізнесу. Так, цілями розвитку для готелю в сучасних умовах можуть стати наступні: підвищення категорійності, підвищення якості обслуговування, впровадження нових технологій обслуговування гостей. Звичайно, першочерговими є питання рентабельності та стійкості фінансового стану. Тому доповнювати склад BSC обов'язково варто показником ризикозахищеності бізнесу.

Після розробки і документарного затвердження стратегії розвитку підприємства наступним етапом є створення стратегічної карти бізнесу. Так, поліпшення бізнесу можливе за рахунок зростання продажів, що для підприємства готельного господарства можливе за рахунок розширення асортименту.

Таким чином, на плані будівлі та прилеглої території наносяться ввіртуальні (заплановані) підрозділи. Потім вибудовується структура бізнес-одиниць, які прив'язується до загальної системи управління логістичними потоками в готелі. Це дозволяє уявити власникам та топ-менеджерам послідовність дій та заходів до календарного плану, визначити основні напрямки розвитку майбутніх бізнес-одиниць.

Сформувавши попередній план, кожен мету варто розкласти до рівня завдання, що, по суті, є формулюванням майбутньої ідеології розвитку підприємства.

Наступним кроком є розробка концептуальної моделі майбутньої організації, що передбачає моделювання декількох систем, підкріплених відповідними документами (внутрішніми по підприємству, інженерно-архітектурними, санітарно-гігієнічними тощо, що мають дозвільний характер).

Крім того, доцільним є визначення переліку всіх необхідних ресурсів, потрібних в ході роботи бізнес-процесів і складання подетального ресурсного класифікатора.

Таким чином, попередньо зазначені дії є основою для створення карти бізнес-процесів, яка за сутністю є технологічною картою підприємства, що повністю описує мережу взаємопов'язаних і взаємодіючих бізнес-процесів підприємства — систему внутрішніх комунікацій та модель зв'язків з зовнішнім середовищем. Створена таким чином система обміну інформацією і організаційна структура дають можливість регламентувати інформаційний потік за часом і виконавцями.

Отже підготовчі роботи по розробці бізнес-плану були проведені. Тому можна переходити до створення деталізованої моделі. Так, створення підрозділу в готелі щодо надання нової додаткової послуги передбачатиме розробку класифікатора функцій виконавців, їх посадових обов'язків, необхідного переліку оснащення та фінансових ресурсів; а також проведення сертифікації послуги.

Описані дії дозволять керівництву компанії сконцентруватися на важливих напрямках діяльності підприємства, здатних в умовах кризи забезпечувати стабільний фінансовий стан.

Підсумовуючи вищевикладене можна зробити висновок, що процедура впровадження одного з варіантів реінжинірингу бізнес-процесів достатньо клопіткий процес, що вимагає значних витрат часу, проте є значно коротшим шляхом, ніж розробка бізнес-плану, та містить елементи застосування впливового контролю за ефективністю господарської діяльності компанії.

Література

1. *Смирнова Н.* Что делать после разработки стратегической и счетной карт? [Текст] / Н. Смирнова // Консультант директора. — 2006. — № 7. — С. 13–18.
2. *Дворников А.* От стратегических целей к организационному проектированию [Текст] / А. Дворников // Авант Партнер. — 2005. — № 19 (76). — С. 65–78.
3. *Смирнова Н.* Анализ стратегии как начало реинжиниринга компании [Текст] / Н. Смирнова // Консультант директора. — 2006. — № 6. — С. 14–23.