

УДК 640.41

АДАПТИВНІ МОЖЛИВОСТІ САМООРГАНІЗАЦІЇ ГОТЕЛЮ ЯК СИСТЕМИ

В. Кізима

*Львівський національний університет імені Івана Франка
79008, м.Львів, пр.Свободи, 18,
E-mail: v_candy@mail.ru*

В статті розкрито суть концепції адаптивності до вимог зовнішнього середовища готелю як системи. Охарактеризовано рівні, проаналізовано завдання, функцій та різні форми адаптивності. Визначено причини розпаду готелю як системи і запропоновано шляхи і методи удосконалення процесу адаптації.

Ключові слова: готель, готельне підприємство, засіб розміщення, система, адаптивність, концепція адаптивності.

Становлення ринкових відносин в сфері готельного господарства неодмінно повинне супроводжуватися якісною реорганізацією всієї системи управління суб'єктів готельного господарства, децентралізацією та зміною форм власності.

В умовах сучасного ринку готельних послуг основою прибутковості є вміння задовольнити очікування клієнтів. Як відомо, очікування клієнтів ніколи не бувають постійними, тому підприємство повинне бути гнучким і чутливим до постійних оптимізаційних змін. Щоб залишатися конкурентоспроможними готель повинен вміти вчасно, швидко і винахідливо реагувати на постійно мінливе середовище, що забезпечить, в свою чергу, стабільність розвитку. Вміння адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін особливо актуальне в економічно несприятливий період.

Надання постояльцям необхідної послуги в потрібному місці в потрібний час не тільки ознака конкурентоспроможності готелю, але необхідна вимога щоб вижити на ринку. Задоволення потреб постояльців і знання ринку є першочерговим при виробленні стратегії підприємства. Тому, готель повинен дотримуватися стратегії, яка б в своїй основі врівноважувала попит та пропозицію.

В умовах, де попит і потреби клієнтів сильно варіюють, виникає потреба у високому рівні адаптивності.

Під адаптивністю розуміється здатність системи змінювати свою структуру і вибирати варіанти поведінки під впливом факторів зовнішнього середовища згідно з новими цілями системи. [4, с. 51]

Головне завдання адаптивності - забезпечення ефективного функціонування готелю. Готель адаптивний в тому випадку, якщо його ефективність у виконанні своєї основної функції збільшується, не зважаючи на зовнішні чи внутрішні зміни, які можуть знижувати ефективність підприємства. Реакцією готелю є зміна його

стану, підлаштовування під умови, що склалися. Важливою властивістю адаптивної системи є системна інерція, що визначає час, що необхідний для переходу з одного стану в інший.

Таким чином, адаптивність - це здатність системи, у нашому випадку, засобу розміщення, модифікувати себе, коли відбуваються несприятливі зміни для того, щоб хоча б частково заповнити втрату ефективності, це можливості системи підлаштовуватися під специфіку ситуації[5, с. 31].

Адаптивні можливості самоорганізації готелю як системи не безмежні. Система здатна прогресивно розвиватися, якщо відкрита, динамічна, а процеси, що відбуваються в системі, кооперативні, функціонально погодженими один з одним. У ряді випадків, розпад цілісних об'єктів відбувається під впливом зовнішніх факторів, що руйнують систему. Наприклад, готель може зруйнуватися під час землетрусу, а ліжко може знищитися людиною-клієнтом.

Система може руйнуватися і під впливом внутрішніх факторів. А саме, якщо готель згорів під час пожежі, то це зовнішній фактор руйнування, але якщо в результаті зношування зламалася система пожежної безпеки, то це внутрішній фактор.

Причину розпаду багатьох систем пов'язують з енергетичними характеристиками зв'язків у середині самої системи. Оскільки внутрішні характеристики виявляються нездатними підтримувати адаптивність системи. Для готелю це може означати, що якась служба не в змозі забезпечити повноцінне функціонування підприємства. Система перестає існувати, якщо "агресія" середовища буде вищою можливостей опору самої системи.

Незначні зовнішні збурювання можуть призвести до руйнування зв'язків в середині системи. Зовнішні впливи можуть виявитися ефективними в тому випадку, якщо вони погоджені із внутрішнім станом системи. Сильним фактором що руйнує зв'язки в середині системи є резонансний. Наприклад, за допомогою слабого звуку можуть зруйнуватися шибки будівлі готелю, якщо частота коливань звуку збігається із резонансною частотою скла.

З метою протистояння руйнування системи, готелю слід дотримуватися концепції адаптивності. В основі якої використання знань про ринок готельних послуг з метою використання прибуткових можливостей. В свою чергу до готельної послуги пред'являються вимоги прийнятності і доступності.

Концепція адаптивності висуває вимоги високої якості готельної послуги, а також мінімізації загального часу задоволення потреби постояльця готелю, що визначається як час від подачі замовлення клієнтом до надання послуги. Загальний час надання готельної послуги повинне бути мінімізованим для забезпечення адаптивності. У випадку якщо технологічний процес надання готельних послуг характеризується довготривалими технологічними циклами, то персонал готелю невзможі досить швидко реагувати на потреби гостей. Ефективне реструктурування скорочення технологічних циклів призведе до скорочення виробничих витрат і до підвищення продуктивності праці в межах готельного комплексу, що є достатньою умовою досягнення адаптивного виробництва готельної послуги.

Важливим у процесі адаптації - збереження готелю. Замість того щоб повністю припинити діяльність готель, який опинився у скрутному становищі, повинен використовувати накопичений досвід, впроваджуючи інновації. Здатність знаходити нові нетрадиційні шляхи застосування сильних сторін готелю є

основою не тільки вистояти під час кризи, але й залишатися конкурентним та гнучким. [5, с. 39]

Серед готелів різних категорій, саме готелі 2-3 зірки мають переваги в адаптивності, оскільки по структурі вони близькі до фешенебельних готелів, але зберегли навички невеликих підприємств. Структура управління і достатні ресурси, якими характеризується середній бізнес, можуть сприяти інформаційному потоку, що у свою чергу прискорює прийняття рішень.

Адаптивність для готелю являється необхідною конкурентною перевагою, не всі спроби стати більше адаптивними увінчуються успіхом, у ряді випадків відбувається провал таких спроб. Можна виділити ряд перешкод з якими стикаються готелі на шляху до організаційної адаптивності, а саме: внутрішні конфлікти, неготовність до ризиків, брак потрібної інформації.

Адаптивність готелю зростає за умови удосконалення процесу обробки і надання інформаційних даних, а також якщо підприємство володіє достатніми ресурсами для основних потреб бізнесу і є послідовним у своїй діяльності. Чим вужча спеціалізація підприємства готельного типу, тим швидше можна визначити, які саме фактори є визначальними у створенні його позитивного досвіду.

Адаптивність стосується різних функцій і приймає різні форми. В епоху, коли відкриті інформаційні джерела і об'єднані мережі стали забезпечувати безліч інновацій, готельерам необхідно шукати розширення партнерських відносин, знаходити нові або альтернативних шляхів фінансування, удосконалювати процес обробки і надання інформаційних даних, що допоможе в поліпшенні адаптивності готелю як системи.

Інформація на сьогоднішній день є інструментом взаємодії між організаційною адаптивністю та інноваціями. Інноваційні технологія може допомогти поліпшити використання інформації для готельної сфери. Сучасний інформаційний простір перебуває у постійній динаміці, кількість інформації постійно росте, менеджмент і персонал готелю можуть просто не впоратися з таким її кількістю. Тому, засобам розміщення потрібно завжди йти в ногу з часом, швидко реагувати та адаптуватися до змін, що відбуваються.

Впорядкування інформаційних потоків – одне із основних завдань комплексної системи. Вільне поширення попередньо проаналізованого потоку зовнішньої інформації по всіх підрозділах готелю, запорука ефективної роботи кожної служби зокрема і підприємства вцілому. [1, с. 75]

Процес отримання, роботи і поширення зовнішньої інформації у готелі складається з кількох етапів.

Вітчизняні готелі мають потребу в удосконалюванні процесу отримання інформації, щоб відповідати вимогам нашої епохи. Потрібно шукати більш прості шляхи доступу до інформації в режимі реального часу, оскільки інформаційні технології сприяють організаційній адаптивності.

Надзвичайно актуальним є питання автоматизації та інтеграції технологічних процесів обробки і надання управлінської та іншої інформації. Особливу увагу слід приділити автоматизації роботи служби прийому і розміщення готелю. В результаті інтеграції прискориться вирішення проблеми корпоративної адаптивності, що призведе до поліпшення процесу прийняття рішень.

Для готелю як системи, що розвивається, найголовнішим є обізнаність у своїх власних перевагах і слабких сторонах, оскільки саме такий шлях веде до покращення діяльності. Звичайно, варто навчитися вчасно реагувати на будь-яку

інформацію. Але все-таки первинним є саме одержання критичної інформації про якість надання послуг готелем, без чого важко сконцентрувати зусилля, спрямовані на поліпшення й удосконалювання діяльності.

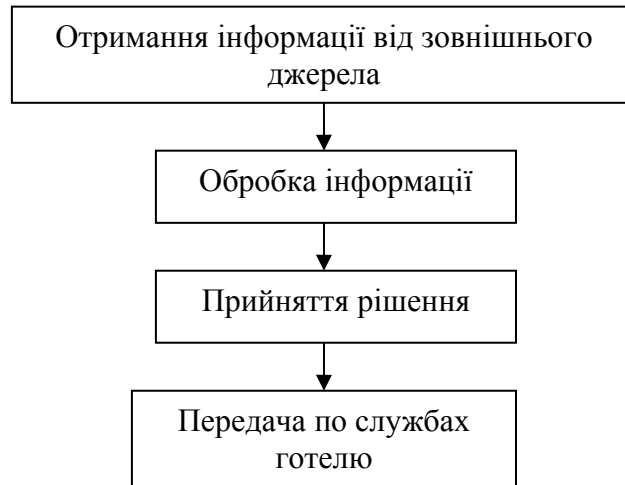


Рисунок 1 Процес поширення інформації у готелі

З погляду кібернетики, адаптивність системи є наслідком ефективної комунікації, як зовнішньої так і внутрішньої. Тільки своєчасне отримання сигналу про неефективність тієї або іншої ланки чи структури допоможуть усунути неточності. Готель - осередок життя його гостей, що відбувається в межах засобу розміщення, безпосередньо проходить через його відвідувачів.

Сьогодні можна говорити про настання епохи чесності. Тому для готелю важливим є отримання сигналів зворотного зв'язку від постояльців, оскільки без цього навряд чи можна виявити недоліки у роботі. Заставою здорового розвитку безумовно є відкритість і щирість як обслуговуючого персоналу готелю так і гостей. Причиною зниження темпів розвитку будь-якого готелю є низька активність його відвідувачів. Мається на увазі не тільки самі факти проживання в готелі, але й участь в обговоренні шляхів його поліпшення й розвитку.

Проблемою для ефективних змін можуть стати культурні стереотипи. Серйозною проблемою може стати створення нової орієнтованої на покупця культури, оскільки 70 % скарг у готелі спричиняються не через технології, а через якість персоналу готелю.

Відповідно особливого значення набуває проблема адаптивності системи управління персоналом у готельній галузі, оскільки адаптивність до потреб ринку готельного господарства є найважливішим чинником виживання та розвитку підприємства готельного типу, особливо у період кризи. З метою пристосування до кризи одним із перших ходів у діяльності готелю є скорочення персоналу, проте обізнані керівники утримуються від такої прямолінійної реакції, оскільки розуміють, що в час нестійкого економічний клімату готель може відкрити нові шляхи для росту, підсилюючи і переосмислюючи те, що дійсно є пріоритетним на ринку.

Так як під адаптивністю розуміється здатність готелю пристосовуватися до нових зовнішніх умов, можливість саморегулювання й відновлення стійкої діяльності. Адаптивні готелі часто мають органічну структуру, коли кожний суб'єкт управління мають можливість взаємодіяти між собою.

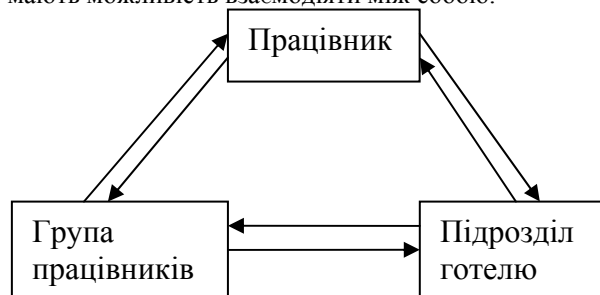


Рисунок 2. Структура взаємодії працівників готелю

При низькій гнучкості кадрової системи настає швидке їхнє «старіння», сьогоднішня система управління кадрами у готельній справі не відповідає вимогам ринкової економіки, оскільки вона характеризується низькою адаптивністю, а сьогодні різко зростають вимоги до постійної адаптивності систем управління персоналом готельному бізнесі.

На даному етапі розвитку і становлення сфери готельного господарства існує нагальна практична потреба в підвищенні рівня адаптивності системи управління персоналом у готельній сфері. Для того щоб процес адаптивності системи управління персоналом в готельній галузі не призводив до непередбачених чи негативних наслідків необхідно дотримуватися принципу комплексності при вирішенні даної проблеми.

Сучасний готельний бізнес все частіше пронизується ідеєю про те, що конкурують не готелі як такі, а безпосередньо відділи маркетингу, провал, або успіх, яких визначається на ринку кінцевим клієнтом.

В основному аналіз показує, що 80 % загального обсягу прибутку, забезпечує 20 % працівників відділу маркетингу готелю, згідно із методом Парето. Спосіб управління цими 20 % ймовірно повинен бути досить відмінний від способу управління іншими 80%. [1, с. 89]

Для підвищення рівня адаптивності готелю і для вчасного реагування та пристосовуватися до нових зовнішніх умов, на базі відділу діючого маркетингу готелю необхідно сформулювати підрозділ, який спеціалізується на процесі адаптації, як працівників так і засобу розміщення вцілому.

До роботи у даному підрозділі можна залучити як уже існуючих працівників готелю, так і залучити нових. У будь-якому разі, першочерговим є підготовка фахівців для новоутвореного підрозділу. В основі створення служби повинні бути загальнометодичні принципи з урахуванням конкретних особливостей готелю.

Підготовка до діяльності підрозділу з адаптації і його структурних елементів коливається в проміжку від 4-8 тижнів. Наступним етапом у підготовці новоутвореного підрозділу до діяльності є розробка необхідної документації та положень по взаємодії між підрозділами готелю та методи реагування, як на зовнішні, так і на внутрішні фактори.

В результаті, відбудеться перебудова елементів адаптивного механізму готелю, що буде полягати в зміні цілей, завдань, критеріїв оцінки діяльності всіх задіяних підрозділів засобу розміщення.

До основних функцій новоутвореного підрозділу можна віднести наступні:

- збір, аналіз, обробка інформації про зміни зовнішніх факторів;
- вивчення стану системи управління персоналом в готелі;
- виявлення причин низької адаптивності;
- розробка завдань для служб готелю з метою підвищення адаптивності як кожного окремого підрозділу так і підприємства загалом;
- збір, аналіз, обробка інформації від служб готелю;
- підготовка матеріалів для обговорення з менеджерами служб готелю;
- розробка плану дій, щодо методів підвищення рівня адаптації на підприємстві;
- впровадження пропозицій і оцінка їхньої ефективності.

Адаптивне управління готелем в першу чергу має використовуватися з появою проблемної ситуації з метою своєчасного усунення або зменшення негативного впливу різних збурювань, як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства. Чим менший інтервал часу закладений у процесі адаптивного управління, тим більше стійка система, що в свою чергу, стимулює економічний ріст готельного підприємства.

Проте ринок готельних послуг, диктує свої особливості, що ґрунтуються на безперервності і комплексності характеру адаптивності системи управління персоналом у готельній справі і є фактором виживання підприємства.

Будь-який готель є системою, яка активно взаємодіє із середовищем. Значну увагу необхідно приділяти потенціалу, який закладеному в людях, - як топ-менеджменті, так і в персоналі, оскільки це дозволить краще адаптувати систему управління до змін у середовищі. Тільки той готель здатний адаптуватися до всіх змін і залишитися конкурентоздатним, який має у своєму складі зацікавлений в успішній роботі персонал.

Серед головними причин низького рівня адаптивності управління персоналом наступні:

- відсутність адекватних навичок управління процесами пристосування до ринку;
- процес адаптивності системи управління не пов'язаний з кінцевими результатами діяльності організації, немає чіткого взаємозв'язку між прибутком і розвитком персоналу готелю.
- некомпетентність керівників.

Успішно адаптуватися до ринкових відносин може тільки той персонал готелю, який постійно навчається і підвищує свою кваліфікацію для швидкого та адекватного реагування на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

В свою чергу, ключові процеси в готелі повинні бути орієнтовані на вирішення стратегічних завдань і цілей підприємства, проте процеси і мета діяльності часто не співпадають. Шлях до організаційної адаптивності для більшості готелів включає реорганізації, здатність ліквідувати неефективні напрямки і переорієнтуватися на інші ключові стратегічні цілі.

Підприємства готельного типу, які пристосовані до змін отримують на 25-35% більше прибутку ніж ті, що погано пристосовані до змін. Тому топ-менеджмент готелю розуміє важливість організаційної адаптивності як запоруку успіху.

Для оптимізації ключових процесів необхідно скоротити зайві витрати, і другорядні програми, готелі можуть краще розподілити обмежені ресурси для задоволення очікувань клієнтів, а також чітко позиціонувати себе, на ринку готельних послуг.

Для підвищення конкурентних переваг готелі змушені підвищувати якість ведення бізнесу і більш ефективно використовувати як внутрішні переваги, так і зовнішні фактори.

Наглядно процес адаптації готельного господарства до зовнішніх умов, можна чітко прослідкувати на реальних фактах. В останні роки в контексті підготовки до «Євро 2012» зросла увага до проблеми залучення інвестицій у готельне господарство. Організатори чемпіонату чітко висувують свої вимоги, щодо готелів, які призначаються для прийому учасників «Євро 2012». Перед менеджментом готелів поставлено завдання навчитися ефективно функціонувати в умовах ринку, тобто активно змінюватися й свідомо формувати своє майбутнє. Тому, в контексті ситуації, яка склалася на ринку готельних послуг для менеджменту готелів наскрізним постає питання адаптації, забезпечення гнучкості підприємств, їхнього пристосування до змін, що в свою чергу дозволить засобом розміщення підвищити ефективність і конкурентоспроможність на ринку готельних послуг.

Система адаптивності готелю повинна діяти оперативно, відслідковуючи й аналізуючи економічну обстановку, забезпечуючи відповідність послуг, які надаються даним засобом розміщення ситуації на ринку готельних послуг. Очевидно, що ринки стають усе більше мінливими і, отже, менш передбачуваними, що вимагає гнучкого і оперативного реагування.

Сучасні менеджери готельного бізнесу повинні стати адаптивними менеджерами - не тільки управляючи змінами на підприємстві, але й регулюючи відносини з конкурентами, що вимагає високого рівня координації та управління. Готелі, які підготувалися до адекватної реакції на зміни отримують конкурентні переваги на ринку готельних послуг.

1. Лапко О. Реформування системи управління інноваційною діяльністю в регіонах. Регіональна економіка. – 1999. - № 1. –с.65-74.ї
- 2.Мунін Г.Б., Карягін Ю.О., Роглев Х.Й., Руденко С.І. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу. - К. : Кондор , 2008 . - 460 С
3. Стеченко Д.М.; Сабадош Г.О.;Охріменко А.Т.; Демедіон В.О.; Антоненко І.Я.; Андрущенко К.А.; Петренко Я.М; Розметова О.Г. «Регіонологія туризму: Навчально-методичне видання. За редакцією ДМ Стеченко, докт.екон.наук., професор. – Київ:Вид-во «КУТЕП», 2004.-220с.
4. Лубков, А.Р. Синергетический подход к исследованию экономических систем. - 2008. - 119 с.
5. Лоскутов А.Ю., Михайлов А.С. Введение в синергетику: Учеб. руководство. – М.: Наука, - 1990. – 272 с.

ADAPTIVE SELF-HOTEL OPPORTUNITIES IN SYSTEMS**V. Kizyma**

*Lviv National Ivan Franko University,
79008, Lviv, pr.Svobody, 18,*

E-mail: v_candy@mail.ru

The article presents the essence of the concept of adaptability to the requirements of the hotel environment as a system. The levels are characterized, the analysis tasks, functions and various forms of adaptability are analysed. The causes of the hotel collapse and the ways and methods of improvement the adaptation process are defined.

Keywords: hotel, hotel company, the tool placement system, adaptability, the concept of adaptability.

АДАПТИВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ САМООРГАНИЗАЦИИ ОТЕЛЯ КАК СИСТЕМЫ**В. Кизыма**

*Львовский национальный университет имени Ивана Франка
79008, г.Львов, пр. Свободы, 18,*

E-mail: v_candy@mail.ru

В статье раскрыта суть концепции адаптивности к требованиям внешней среды отеля как системы. Охарактеризованы уровни, проанализированы задачи, функции и разные формы адаптивности. Определены причины распада отеля как системы и предложены пути и методы усовершенствования процесса адаптации.

Ключевые слова: отель, гостиничное предприятие, средство размещения, система, адаптивность, концепция адаптивности.