

УДК 658.3.005.95

Гакова М.В.

асистент кафедри маркетингу та менеджменту
Донецького національного університету економіки та торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг

МОНІТОРИНГ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

У статті проведено моніторинг впливу зовнішнього середовища на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. За допомогою PESTEL-аналізу визначено міру впливу кожної з груп факторів зовнішнього середовища. Виявлена ступень інтенсивності взаємовпливу факторів. За результатами дослідження запропоновано відповідні рекомендації.

Ключові слова: поведінка, готельно-ресторанне господарство, фактори зовнішнього середовища, моніторинг, експертне оцінювання, PESTEL-аналіз.

Гакова М.В. МОНИТОРИНГ ФАКТОРОВ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА

В статье проведен мониторинг влияния внешней среды на управление поведением персонала предприятий гостинично-ресторанного хозяйства. С помощью PESTEL-анализа определена мера влияния каждой из групп факторов внешней среды. Выявлена степень интенсивности взаимовлияния факторов. По результатам исследования предложены соответствующие рекомендации.

Ключевые слова: поведение, гостинично-ресторанное хозяйство, факторы внешней среды, мониторинг, экспертная оценка, PESTEL-анализ.

Gakova M.V. MONITORING OF FACTORS INFLUENCE OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT ON MANAGEMENT BY BEHAVIOR OF PERSONNEL THE ENTERPRISES HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

In article studies methodological of influence of the external environment on management by behavior of personnel the enterprises hotel and restaurant business. The measure of influence each of the groups factors of the external environment is defined by PESTEL- analysis. Degree of intensity interference of the factors is revealed. By results of a research the corresponding recommendations are offered.

Keywords: behavior, hotel and restaurant business, environmental factors, monitoring, expert evaluation, PESTEL-analysis.

Постановка проблеми. Процес розвитку готельно-ресторанного господарства схильний до впливу багатьох зовнішніх факторів, тому їх моніторинг, аналіз та комплексне вивчення дає можливість оцінити вплив даних чинників на управління поведінкою персоналу готельно-ресторанного господарства та здійснювати дієве управління ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню впливу факторів зовнішнього середовища на кадрову політику підприємств присвячені роботи Ч. Хілла, Г. Джонса, С.В. Шекшні, О.А. Грішньої, Х.В. Жидецької.

Значний вклад у теоретичні та практичні основи управління поведінкою персоналу підприємств внесли А. Маслоу, Е. Мейо, А. Файоль, В. Рульєв, Ф. Тейлор, Г. Гант, Г. Емерсон, О. Шелдон, Д. Мак Грегор, П. Друкер, М.А. Вітке, О.К. Гастев, М.І. Туган-Барановський, А.Я. Кібанов, Н.І. Кабушкін, Ф.Р. Дунаєвський, М.П. Мальська, С.В. Маловичко, та інші.

Постановка завдання. Метою даної статті є проведення моніторингу та визначення ступеню впливу груп факторів зовнішнього середовища на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Для досягнення поставленої мети використано PESTEL-аналіз, задіяне експертне оцінювання, узагальнено результати та запропоновано відповідні рекомендації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління поведінкою персоналу передбачає необхідність врахування конкретних обставин, характер їх впливу на процеси в організації, з тим, щоб впливати на їх ефективність та результативність.

Термін «фактор» (від лат. *factor* – той, що робить, що виробляє) означає умову, рушійну силу будь-якого процесу, явища; чинник [2]. Фактори нерідко визначають як елементи, які породжують те чи інше

явище або визначають послідовні стадії дії механізму [3].

Відповідно до цього, фактори управління поведінкою персоналу в готельно-ресторанному господарстві – це найбільш суттєві за своєю природою обставини та причини, які є джерелом впливу на формування індивіда, групи та організації в цілому, що здатна визначити його характер і стати рушійною силою розвитку або привести до занепаду.

Зовнішні фактори, що впливають на управління поведінкою персоналу в готельно-ресторанному господарстві є однією з початкових стадій опису або пояснення реальності того, що відбувається. Прийняття до уваги цієї реальності породжують усвідомлення напряму впливу зовнішніх чинників.

На законодавчому рівні готельно-ресторанне господарство відноситься в нашій країні до галузі туризму згідно ст.6 Закону України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР зі змінами різних років. Згідно закону державою проголошено туризм одним з пріоритетних напрямів розвитку економіки та культури і створює умови для туристичної діяльності [1].

Розглядаючи розвиток галузі, автором здійснено моніторинг основних економічних показників даної сфери діяльності за 2010-2015рр. Умови розвитку динаміки готельно-ресторанного господарства за даними статистики України представлено в (табл. 1).

Моніторинг даних, наведений у (табл. 1) свідчить про те, що за останні роки за результатами фінансово-господарчої діяльності на підприємствах готельно-ресторанного господарства спостерігається негативні результати діяльності (рис. 1).

Підсумком від'ємного фінансового результату є те, що останнім часом за кількістю підприємств та чисельністю найманих працівників у сфері готельно-ресторанного господарства Україна регресує (рис. 2).

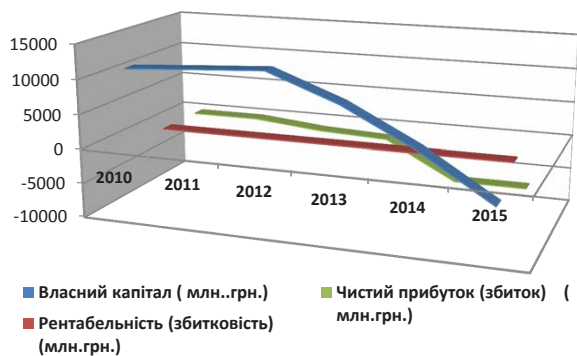


Рис. 1. Динаміка результатів фінансово-господарчої діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства

Джерело: складено за даними [4]

В результаті недостатнього попиту на послуги, яке викликано багатьма чинниками, спостерігається зниження підприємницької активності підприємств готельно-ресторанного господарства.

Ризикований характер підприємництва готельно-ресторанного господарства, високий рівень залежності від мінливості зовнішнього середовища, жорстка конкуренція, нестабільність правової бази, недосконалість інституціонального середовища призводить до необхідності вирішення проблем забезпечення його стійкості в певний часовий інтервал.

Тому необхідно визначити фактори, стан яких позитивно або негативно впливає на розвиток готельно-ресторанного господарства та своєчасно більше уваги приділяти несприятливим умовам, терміново ставити завдання, які необхідно вирішувати.



Рис. 2. Динаміка кількості підприємств та найманих працівників підприємств готельно-ресторанного господарства

Джерело: складено за даними [4]

Демографічний фактор в Україні має негативні тенденції. За останні роки спостерігається скоро-

ченні чисельності населення (рис. 3), що несприятливо позначається на динаміці доходів і споживання населення, негативно впливає на тенденції зайнятості, знижує трудовий, соціальний потенціал країни, галузі, тощо.

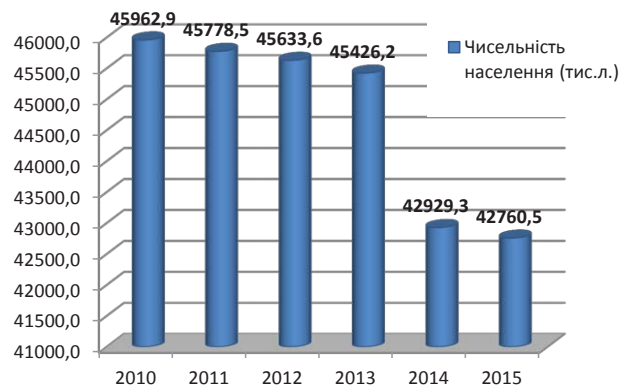


Рис. 3. Динаміка чисельності наявного населення України

Джерело: складено за даними [4]

Слід зазначити, що заробітна платня працівників готельно-ресторанного господарства в Україні має диференційований характер, але згідно статистичних показників середньомісячної зарплати по сфері діяльності в цілому, у працівників готельно-ресторанного господарства її середня величина приблизно на 35% нижче ніж по Україні (рис. 4).

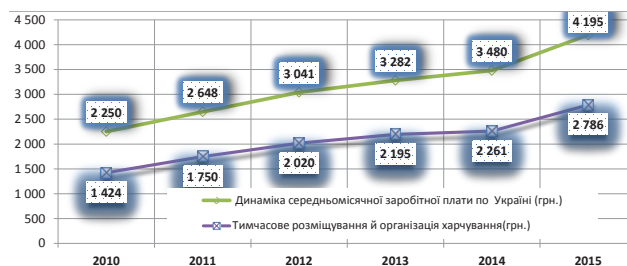


Рис. 4. Динаміка середньомісячної зарплати працівників підприємств готельно-ресторанного господарства

Джерело: складено за даними [4]

Матеріальний стимул мотивації є досить впливовим фактором, який має певне значення для задоволення потреб працівників готельно-ресторанного господарства. Виходячи з порівняної динаміки середньомісячної зарплати, треба зазначити, що в тому числі низька зарплата, змушує співробітників шукати більш вигідні пропозиції, що визиває високу

Таблиця 1

Моніторинг динаміки економічних показників готельно-ресторанного господарства за 2010-2015 рр.

Основні складові економічних показників	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.
Вартість основних засобів, (млн. грн.)	31023	25786	28988	32622	27276	27985
Обсяг реалізованої продукції товарів, послуг, (млн.грн.)	11613,4	12940,7	16519,3	16726,9	14346,3	18250
Поточні зобов'язання і забезпечення (млн. грн.)	6910,5	9137,8	10936,3	13404,1	12953,8	17263,1
Власний капітал (млн. грн.)	11219,2	11827,6	12394,5	8572,8	3333,9	-3117,3
Рентабельність (збитковість) (млн. грн.)	-1,8	-0,1	-1,1	-2,8	-25,8	-17,3
Чистий прибуток (збиток) (млн. грн.)	-633,6	-692,4	-984,3	-1416,7	-6887,6	-6874,9
Динаміка кількості найманих працівників на підприємствах (тис. ч.)	132	126,5	134,2	129,9	99,3	85,5
Динаміка кількості підприємств	9 777	9 880	9 495	10 096	7 885	7 700

Джерело: складено за даними [4]

плинність кадрів у порівнянні з середньою по Україні (рис. 5).

Даний чинник стримує розвиток діяльності, тому треба виробляти рекомендації щодо поліпшення мотиваційної складової.

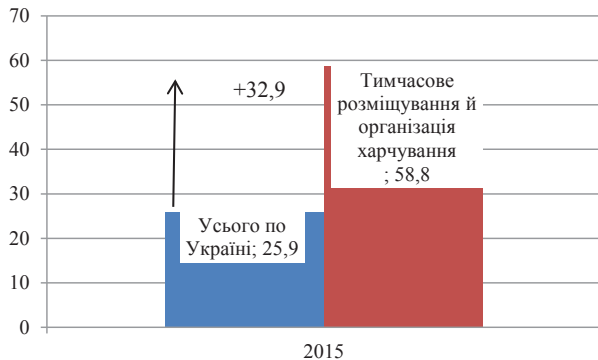


Рис. 5. Плинність кадрів працівників підприємств готельно-ресторанного господарства

Джерело: складено за даними [4]

Необхідно акцентувати увагу, що розвиток сучасного готельно-ресторанного господарства відбувається в залежності від загального соціально-економічного розвитку своєї країни та в тісній кореляції із зовнішніми глобальними процесами, які протікають у світовому господарстві, що вимагає постійного моніторингу факторів, вплив яких може бути різний як за силою, так і за тривалістю та напрямку дії. Індикаторами розвитку країни в світі є відповідні рейтинги, які визначаються світовими організаціями.

Міжнародна конкурентоспроможність країни – це здатність держави створювати таке національне бізнес-середовище, в якому вітчизняні виробники розвивають свої конкурентні переваги, займають стійкі позиції на певних сегментах світового ринку, завдяки потужному економічному потенціалу, що забезпечує економічне зростання економіки на інноваційній основі [5, с. 215].

Позиції глобальної конкурентоспроможності складаються з 12 доданків, які детально характеризують конкурентоспроможність країн світу, котрі перебувають на різних рівнях економічного розвитку.

Цими складовими є: якість інститутів, інфраструктура, макроекономічна стабільність, здоров'я і початкова освіта, вища освіта і професійна підготовка, ефективність ринку товарів та послуг, ефективність ринку праці, розвиненість фінансового ринку, технологічний рівень, розмір внутрішнього ринку, конкурентоспроможність підприємств, інноваційний потенціал [6].

Моніторинг динаміка позицій України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності представлено на (рис. 6)

Дані моніторингу свідчать про суттєве зниження позицій України. За даними рейтингу, Україні найбільше заважає розвиватися корупція, політична нестабільність і бюрократія. При цьому Україна поліпшила показники в якості вищої освіти, ефективності ринку товарів, розвитку фінансового ринку [7].

Визначення впливу факторів зовнішнього середовища є пріоритетним напрямом кадрової політики в контексті управління поведінкою персоналу готельно-ресторанного господарства. Усвідомлюючи невизначеність зовнішнього середовища, його складність та рухливість, необхідно швидко реагувати на процеси для ефективного функціонування підприємства. Моніторинг показників зовнішніх процесів потребує ретель-

ного аналізу, що відбувається на макро і мікро рівні. Тому, важливість проведення аналізу зовнішнього середовища обумовлюється необхідністю врахування характеру позитивного або негативного впливу факторів опосередкованої та прямої дії. Найбільш розповсюдженими групами факторів зовнішнього середовища у науковій літературі є: політичні, економічні, технологічні та соціальні, які відображає PEST аналіз. Найбільш поширеною варіацією PEST аналізу є PESTEL аналіз, в який входять ще два показника: фактори екологічного і фактори правового характеру, які автор використовує у своєму дослідженні. Треба зазначити, що аналіз зовнішнього середовища – це всього лише інструмент, за допомогою якого підприємство може оцінити можливості та загрози для бізнесу. І як будь-який інструмент, він легко піддається зміні та набуває нові варіації, наприклад, в деяких джерелах зустрічаються групи чинників міжнародного, культурного та іншого характеру. Враховуючи складність передбачення поведінки системи, що досліджується та математичного виміру визначення негативних або позитивних показників, нами були використані експертні оцінки.

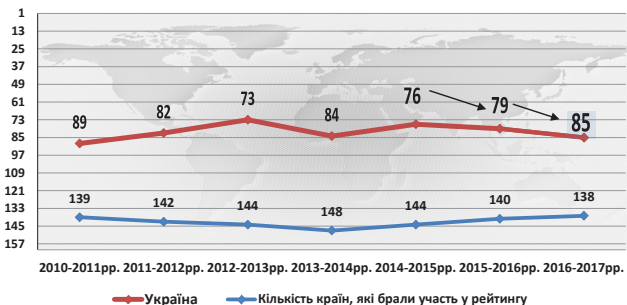


Рис. 6. Моніторинг динаміки позицій України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності

Джерело: складено за даними [6]

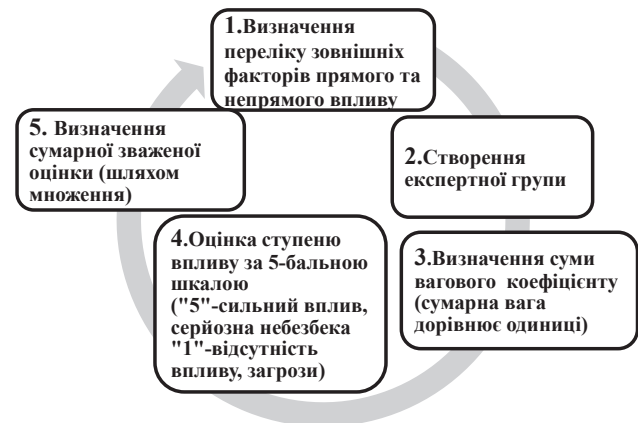


Рис. 7. Послідовність визначення впливу факторів зовнішнього середовища на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства

Автором проведено моніторинг зовнішніх чинників та використано PESTEL-аналіз для виявлення впливу факторів зовнішнього середовища за допомогою експертного оцінювання ступеня інтенсивності і взаємовпливу факторів, узагальнено результати та запропоновано відповідні рекомендації. Сума ваги зовнішніх факторів прямого і непрямого впливу в дослідженні дорівнює одиниці. Також треба зазначити, що спираючись на думку експертів, автором

додатково застосовано чинник інституціонального середовища, як фактор впливу зовнішнього середовища, сенс якого полягає в тому, щоб не обмежуватися аналізом економічних категорій і процесів в чистому вигляді, а включити в аналіз інститути та враховувати позаекономічні фактори.

Головну роль, яку, інститути грають у суспільстві, полягає в зменшенні невизначеності шляхом встановлення стійкої (хоча і не обов'язково ефективною) структури взаємодії між людьми [8]. Інституційне середовище виступає регулятором дій суб'єктів економічної діяльності, стимулів, обмежень, правил поведінки, визначає основний напрямок розвитку сфери діяльності, а також ті орієнтири, на основі яких відбувається формування та подальший розвиток. Тому цей фактор зовнішнього впливу є дуже суттєвим впливом на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства.

Експертну оцінку здійснювала група фахівців з високим рівнем компетенції: керівники закладів підприємств готельно-ресторанного господарства, керівники служб по роботі з персоналом та інші фахівці в сфері

діяльності готельно-ресторанної справи. Послідовність процесу аналізу визначення впливу факторів на управління поведінкою персоналу представлено на (рис7).

Тому, враховуючи суттєвий вплив інституціонального фактору, автором запропонована архітектура інституціонального підходу як елемент впливу на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства, яка представлена в (табл. 4). Особливість даного підходу полягає в тому, що оцінка впливу інституціонального фактору на формування, розвиток та контроль процесу управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства виробляється в масштабі країни.

Сьогоднішнє становище діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства характеризується автором, як входження в точку біфуркації, яке має на увазі зміну «правил гри». Тому необхідно повністю переглядати підходи, концепти, моделі в політиці управлінні поведінкою персоналу.

Висновки з проведеного дослідження. З наведеного вище можна зробити наступні висновки, що в ході проведеного дослідження впливу факторів

Таблиця 2

Результати аналізу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на управління поведінкою підприємств готельно-ресторанного господарства

Фактори	Середня експерт. оцінка	Вага коефіцієнту	Вплив (+/-)	Рівень впливу (зважене середнє)
Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу (ФЗСНВ)				
1. Політичні фактори		0,07	(+/-)	-0,038/-0,19
1.1. Пріоритетність та підтримка розвитку галузі	2,2	0,01	+	+0,022
1.2. Рівень політичної стабільності	3,2	0,02	-	-0,064
1.3. Рівень бюрократичної тяганини	3,6	0,02	-	-0,072
1.4. Ймовірні політичні зміни (3-5 років)	3,8	0,02	+/-	+0,076/-0,076
2. Економічні фактори		0,07	(+/-)	-0,01/-0,122
2.1. Економічна ситуація в країні (рівень інфляції та ін)	4,6	0,01	-	-0,046
2.2. Рівень доходів населення	2,2	0,01	+	+0,022
2.3. Рівень безробіття	4,2	0,01	-	-0,042
2.4. Рівень зайнятості	3,8	0,01	+	+0,038
2.5. Оподаткування	3,8	0,01	-	-0,038
2.6. Ймовірні економічні зміни (3-5 років)	2,8	0,02	+/-	+0,056/-0,056
3. Соціокультурні фактори		0,07	(+/-)	+0,116/+0,012
3.1. Демографічний фактор	4,2	0,01	-	-0,042
3.2. Ставлення населення до дозвілля	3,8	0,01	+	+0,038
3.3. Соціальна залученість населення	1,6	0,01	+	+0,016
3.4. Рівень освіти, класифікації працівників	2,8	0,02	+	+0,052
3.5. Ймовірні соціальні зміни (3-5 років)	2,6	0,02		+0,052/-0,052
4. Технологічні фактори		0,07	(+/-)	+0,153/+0,057
4.1. Стан техніко-технологічної бази	2,4	0,025	+	+0,06
4.2. Використання інноваційних технологій	1,8	0,025	+	+0,045
4.3. Ймовірні зміни технологічних факторів	2,4	0,02	+/-	+0,048/-0,048
5. Екологічні фактори		0,07	(+/-)	+0,202/-0,046
5.1. Екологічна ситуація місця, сезонність	3,6	0,02	+/-	+0,072/-0,072
5.2. Облагороджування навколишнього середовища	2,6	0,03	+	+0,078
5.3. Ймовірні соціальні зміни (3-5 років)	2,6	0,02	+/-	+0,052/-0,052
6. Правові фактори		0,07	(+/-)	-0,012/-0,116
6.1. Правове регулювання трудової діяльності	2,2	0,02	+	+0,044
6.2. Якість судових та виконавчих органів	3,6	0,03	-	-0,108
6.3. Ймовірні правові зміни (3-5 років)	2,6	0,02	+/-	+0,052/-0,052
7. Інституціональні фактори		0,07	(+/-)	+0,266/-0,226
7.1. Вплив та підтримка регулюючого органу	5	0,03	+/-	+0,15/-0,15
7.2. Вплив неформальних інститутів	1	0,02	+	+0,02
7.3. Ймовірні інституціональні зміни (3-5 років)	4,8	0,02	+/-	+0,096/-0,096
Разом		0,49		+0,677/-0,631

[Складено автором на основі 15 експертних оцінок]

зовнішнього середовища на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства, необхідно прогнозування орієнтирів управлінських процесів. При цьому необхідно: враховувати стан економіки, визначати альтернативні шляхи і терміни досягнення мети. Для цього потрібно: обґрунтовані цільові програми, здійснення конкретних заходів, прийняття перспективних господарських рішень, спрямованих на підвищення ефективності відтворювального процесу.

Особливого значення для дієвого забезпечення в довгостроковій перспективі має інституціональний підхід, який дозволить створити необхідні умови результативного управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Закон України «Про туризм» Верховна Рада України; Закон від 15.09.1995 № 324/95-ВР.
2. Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. – К.: Наукова думка, 1970-1980. – Т. 10. – С. 553.
3. Бернар И., Колли Ж.-К. Толковый экономический и финансовый словарь/ Бернар И., Колли Ж.-К.: фр., рус., англ., нем., исп. терминология: В 2 т.: Пер. с фр. – М.: Междунар. отношения, 1994. – Т. 1. – 759с.
4. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]- Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Штулер І.Ю. Позиції України у світових рейтингах конкурентоспроможності та економічної свободи протягом 2005-2015 років/ Штулер І.Ю. //Науковий вісник Ужгородського національного університету – 2016 – № 5 -с. 214-217.
6. Всемирный экономический форум: рейтинг глобальной конкурентоспособности [Електронний ресурс]- Режим доступу: <http://gtmarket.ru/news/2016/09/28/7304>
7. Українські національні новини [Електронний ресурс]- Режим доступу: <http://www.unn.com.ua/ru/news/1605604-ukrayina-vtratil-a-pozitsiyi-v-reytingu-konkurentospromozhnosti>
8. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Норт Д.//. М., 1997.- 21с.

Таблиця 3

Результати аналізу факторів зовнішнього середовища прямого впливу на управління поведінкою підприємств готельно-ресторанного господарства

Фактори	Середня експерт. оцінка	Вага коефіцієнту	Вплив (+/-)	Рівень впливу (зважене середнє)
Фактори зовнішнього середовища прямого впливу (ФЗСПВ)				
8.1.Кадрова політика конкурентів: переманювання співробітників, кадрові війни, мотивація та ін.	4,6	0,15	-	-0,69
8.2. Фактори привабливості конкурентів (сервіс, цінова політика та інше)	3,6	0,05	+	+0,18
8.3.Вплив та реагування державних та регіональних органів управління	2,8	0,05	-	-0,14
8.4.Рівень підприємницької культури	3,4	0,05	+	+0,17
8.5. Ступінь надійності постачальників	2,2	0,05	-	-0,11
8.6. Споживачі	4,0	0,05	+	+0,2
8.7. Клієнти, гості закладу (знання смаків, переваг)	4,2	0,05	+	+0,21
8.8. Взаємовідносини з місцевим населенням	3,2	0,05	+/-	+0,16/-0,16
8.9. Інфраструктура	4,0	0,06	+/-	+0,24/-0,24
Разом		0,51		+0,22/-0,58
Всього (ФЗСНВ+ ФЗСПВ)		1		+0,897/-1,211

[Складено автором на основі 15 експертних оцінок]

Таблиця 4

Архітектура інституціонального підходу як фактор впливу на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства

Рівень інституціонального впливу	Елемент інституціональної архітектури	Інституціональний вплив
Мегарівень	Соціально-економічні моделі	Переймання міжнародного досвіду HR-технологій, організаційної поведінки, інтеграція в світову індустрію гостинності.
	Інтеграційні союзи	
Макрорівень	Відповідальні інституції за результати діяльності готельно-ресторанного господарства	Пріоритетність розвитку сфери, лібералізація законодавства, державна підтримка та система заохочень, державні програми освіти та розвитку персоналу, спільні заходи та зворотній зв'язок, моніторинг ситуації та реагування на зміни. Формування централізованої бази відгуків клієнтів.
	Умови розвитку (законодавство, державні програми підтримки, гранти, тощо)	
Мезорівень	Способи розвитку (екстенсивний, інтенсивний)	Рівні можливості розвитку діяльності на галузевому та місцевому рівні, Спільні заходи та зворотній зв'язок, моніторинг ситуації та реагування на зміни в управлінні.
	Відповідальні інституції за результати діяльності готельно-ресторанного господарства на місцевому рівні та міжгалузевому рівні. Неформальні інституції.	
Мікрорівень	Цінності, кваліфікація, компетенція, розвиток персоналу. Взаємодія інституцій.	HR-бренд, імідж, репутація. Корпоративні цінності. Кадровий резерв. Зворотній зв'язок. Розвиток діяльності.

[Розроблено автором]