

Кукліна Т. С.

к.е.н., доц.,

Запорізький національний технічний університет

Гурова Д. Д.

к.геогр.н., доц.,

Запорізький національний технічний університет

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПАНСІОНАТОМ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

В статті аналізуються питання управління пансіонатом. Проаналізовано функції організації та процес її реалізації. Визначені умови нормування й оплати праці персоналу пансіонату. Запропоновано модель створення майстер-плану.

Ключові слова: програма, пансіонат, управління, громада, розвиток, ефективність.

Постановка проблеми. Оцінити систему управління пансіонатом можна шляхом розгляду основних функцій менеджменту: планування, організації, координації, мотивації й контролю. Вони характеризуються повнотою утримування, стабільністю структури, системністю й універсальністю використання в різних сферах діяльності. Головна їх особливість полягає у тому, що кожна основна функція менеджменту являє собою окремий процес управління, а також засіб впливу на персонал та його діяльність для досягнення загальних результатів. Реалізація основних функцій менеджменту припускає їх взаємодію й взаємовплив, які обумовлені рухом ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Базою для комплексного розкриття теми послужили праці О. Белоуса, О. Виханського, А. Войчака, Н. Кулагіної, К. Олівера, М. Мескона, Ю. Мишина, М. Портера, Р. Фатхутдинова та інших.

Формування цілей статті. Метою статті є аналіз системи управління пансіонатом «Запоріжсталь».

Виклад основного матеріалу. Процес планування в пансіонаті реалізується шляхом створення фінансового плану на один рік. У фінансовому плані уточнюються всі фінансові наслідки прийняття рішень за джерелами та умовами одержання прибутку, витратам, цінам, обсягам реалізації робіт, послуг, використанню залучених та інвестованих коштів та ін.

Фінансовий стан підприємства характеризується його забезпеченістю коштами, їх наявністю й розмірами, необхідними для формування виробничих запасів, своєчасного здійснення розрахунків з працівниками й акціонерами підприємства, бюджетом, банками,

постачальниками, різними кредиторами, фінансуванням інвестиційних проектів та ін.

Основна мета фінансового планування діяльності пансіонату полягає у збалансуванні намічених видатків з його фінансовими можливостями. Фінансовий план пансіонату включає наступні розділи: а) формування прибутку; б) планування обов'язкових платежів до бюджету і державних цільових фондів; в) елементи операційних витрат [1].

Основними завданнями фінансового плану пансіонату є:

- ефективного використання фінансових ресурсів;
- визначення найбільш раціональних напрямів інвестицій підприємства, що забезпечують у планованому періоді найбільший прибуток;
- обґрунтування оптимальних фінансових взаємин з бюджетом і банками, а також іншими кредиторами.

Процес реалізації функції організації пансіонату розглянемо на базі розподілу функціональних обов'язків між підрозділами. Це можна простежити шляхом оцінки організаційної структури. Функціональний спосіб управління значно полегшує роботу керівника тому, що в нього є функціональні керівники, й практично йому потрібно працювати тільки з ними, а не з усім колективом виконавців індивідуально. Кожний з керівників за функціональними напрямами має право ухвалювати самостійні рішення в межах своїх повноважень. Тому для пансіонату характерна спеціалізація за декількома напрямами та потрібна спеціалізація керівників за цими видами робіт.

Досвід показує, що процес організації діяльності багатьох підприємств не досягає бажаних результатів через недостатню увагу до «м'яких» інструментів організації, тобто до людини, до системи відносин у колективі, до соціально-психологічного клімату, тобто до організаційної культури підприємства, яку розглядаємо як систему цінностей, відносин, поведінкових норм, характерних для даної організації.

При плануванні й організації роботи керівник визначає, що конкретно повинна виконати дана організація, коли, як і хто, на його думку, повинен це зробити. Якщо вибір цих рішень зроблений ефективно, керівник одержує можливість втілити свої рішення у справи, застосовуючи на практиці основні принципи мотивації.

В пансіонатах одержала широку підтримку модель Портера-Лоулера, яка ґрунтується на тому, що мотивація є функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками слушної винагороди. Результативність праці персоналу залежить від прикладених ним зусиль, його характерних рис і можливостей, а також оцінки ним своєї ролі. Обсяг затрачених зусиль залежить від оцінки цінності винагороди й упевненості працівника в тому, що вона буде отримано.

Для цього в пансіонатах визначені наступні умови нормування й оплати праці [2]:

1. встановлюється погодинна й відрядна форми оплати праці;
2. встановлюється мінімальна гарантія - оклад для працівників, який не нижчий ніж мінімальна заробітна плата в Україні;
3. встановлюється перелік компенсаційних і стимулюючих доплат і надбавок:
 - а) за роботу у важких і шкідливих умовах – від 4 до 12% посадового окладу;
 - б) за інтенсивну працю – до 12% окладу;
 - в) за високу професійну майстерність – до 24%;
 - г) за високі досягнення в праці – до 50%.
4. встановлюється зниження норм праці:
 - а) для інвалідів, вагітних жінок – на 20%;
 - б) для молодих робітників на перші 3 місяця – 30%;
 - в) при освоєнні нових видів продукції, техніки, технології на перші 3 місяця – на 20%;
5. встановлюється система преміювання працівників і порядок виплати премій, у тому числі за виконання основних показників роботи;
6. переглядаються встановлені розміри посадових окладів відповідно до законодавства й результатів господарської діяльності.

Кадри є однією з основних груп факторів, що визначають результати діяльності пансіонату. Мотивація є функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками винагороди. Обсяг затрачених зусиль залежить від оцінки цінності винагороди та упевненості працівника в тому, що вона буде отримана. Також для мотивації працівників пансіонату встановлені наступні критерії:

- 1) контрактна форма трудового договору застосовується тільки у випадках, які передбачено законодавством;
- 2) тривалість робочого тижня 40 годин;
- 3) встановлюється скорочена тривалість робочого часу для працівників: у віці від 16 до 18 років – 36 годин; у віці від 15 до 16 років – 24 години; для медичного персоналу – 38, 5 годин; для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими й тяжкими умовами праці, – 36 годин; для жінок, що мають дітей у віці до 14 років – 36 годин;
- 4) встановлюється тривалість робочого тижня: для адміністративно-управлінського персоналу – 5 днів на тиждень з 1 вихідним днем; для медичного й обслуговуючого персоналу – 6 днів на тиждень з 1 вихідним днем;
- 5) встановлюється для працівників тривалість щорічної основної відпустки в обсязі 24 календарних днів;
- 6) відповідно до норм чинного законодавства встановлюються щорічні додаткові відпустки працівникам: за роботу в шкідливих і тяжких умовах праці; за роботу з

понаднормованим робочим днем.

Про ефективність системи мотивації й організації діяльності було проведено аналіз за рівнем задоволеності працівниками підприємством в пансіонаті «Запоріжсталь» м. Запоріжжя. Такими показниками є показники руху персоналу, які представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Аналіз плинності кадрів пансіонату «Запоріжсталь» за 2011-2013 рр.

Рік	Найменування показника			
	Чисельність працівників, що звільнилися, осіб	Середня за списком чисельність працівників, осіб	Коефіцієнт плинності кадрів, %	Зміна рівня плинності, %
2011	7	103	7	140
2012	6	105	6	86
2013	8	110	7	117

З даних таблиці 1 можна зробити висновок, що коефіцієнт плинності кадрів не має постійної тенденції до зростання або падіння. Однак, максимального значення він досяг в 2011 р. й 2013 р. й склав 7% тому, що умови праці погіршилися, відбулося скорочення соціальних пілг. Внаслідок недостатньо розвиненої системи мотивації в пансіонаті «Запоріжсталь, необхідно оптимізувати взаємовідносини між різними службами, що дозволило б задовольнити запити гостей не тільки з найменшими витратами часу й коштів, але й з найбільшою ефективністю. При цьому якість сервісу є похідною, з одного боку, від загальної злагоженості в роботі персоналу пансіонату, з іншого боку – від відповідальності й ретельності кожного працівника, за допомогою впровадження нових відносин, різних заохочень (грошових і матеріальних благ), тощо.

Щодо управлінської функції «контроль» зазначимо наступне. Контроль – це системне спостереження за виконанням планів, завдань розпоряджень. Це один з найважливіших факторів нормального функціонування організації. Він поєднує в собі усі види управлінської діяльності й допомагає усувати недоліки, вчасно знаходити помилки. У пансіонаті «Запоріжсталь» використовують дві форми контролю: фінансовий (як основа загального управлінського контролю) і адміністративний.

Фінансовий контроль реалізується на підставі зіставлення з фінансовим планом підприємства досягнутих результатів. Він здійснюється шляхом одержання від кожного підрозділу фінансової звітності з найважливіших економічних показників діяльності.

Адміністративний контроль здійснюється за результативністю показників, які

заплановано у поточному бюджеті. Отже, систематично проводиться порівняння обсягу фактичних і планованих обсягів продажу; аналізується зміна долі, яку займає пансіонат на ринку як у цілому, так і по окремих продуктах і сегментах ринку [3].

Зазначені вище функції планування й організації допомагають у здійсненні попереднього контролю. У якості форм його здійснення у пансіонаті «Запоріжсталь» використовуються посадові інструкції, положення про структурні підрозділи, правила трудового розпорядку та ін. У пансіонаті «Запоріжсталь» попередній контроль використовується в трьох ключових областях – стосовно людських, матеріальних і фінансових ресурсів. Попередній контроль в області людських ресурсів досягається за рахунок ретельного аналізу тих ділових і професійних знань і навичок, які необхідні для виконання тих або інших посадових обов'язків, а також відбору найбільш підготовлених і кваліфікованих людей. Найважливішим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет (фінансовий план підприємства). Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході проведення робіт. Керівники функціональних служб пансіонату «Запоріжсталь» щотижня надають директорові звіти про діяльність своїх підрозділів і результатах їх роботи.

Заключний контроль здійснюється безпосередньо після того, як робота виконана. В пансіонаті «Запоріжсталь» заключний контроль виконує дві основні функції: керівництво проводить аналіз фактично отриманих результатів, і оцінює, наскільки реалістично були складені ними плани. Ця процедура дозволяє також одержати інформацію про проблеми, що виникли, й сформулювати нові плани так, щоб уникнути цих проблем у майбутньому. Друга функція заключного контролю полягає в тому, щоб сприяти мотивації, оскільки заробітна плата більшості працівників безпосередньо залежить від результатів його діяльності.

Функцію контролю в пансіонаті «Запоріжсталь» здійснюють менеджери всіх рівнів – директор, заступник директора, головний бухгалтер, начальники відділів і служб. Таким чином, контроль – це процес, що забезпечує досягнення цілей організації. Він необхідний для виявлення та вирішення проблем, що виникають, раніше, ніж вони стануть занадто серйозними. Також він може використовуватися для стимулювання успішної діяльності.

Координація – найважливіша функція менеджменту, що гарантує безперебійність і безперервність дій. За допомогою різних форм зв'язків забезпечується взаємодія між підсистемами, здійснюється маневрування ресурсами, досягається єдність і узгодження всіх функцій менеджменту, а також дій керівників. Функція координації здійснюється керівництвом пансіонату шляхом створення організаційної системи, вірного й гармонічного її функціонування й раціонального управління. При відхиленні отриманих показників від стандартів і запланованих планів керівництво прагне скоординувати роботу підрозділів так,

щоб досягти бажаних результатів.

Це можливо при використанні таких раціональних форм управління людськими ресурсами, як [4]:

1) мотивація персоналу (підвищення заробітної плати, виплата премій, можливість просування за кар'єрними сходами);

2) внутрішній маркетинг (створення необхідних умов праці для нормальної і якісної праці, корпоративного клімату);

3) управління за допомогою делегування (передача підлеглому функцій, які закріплено безпосередньо за його керівником);

4) впровадження нових технологій.

Слід зазначити, що функція координації в пансіонаті «Запоріжсталь» спрямована на об'єднання зусиль усього колективу, інтеграцію їх у єдине ціле, об'єднання деяких елементів таким чином, щоб це дало можливість найбільш ефективно й оперативно досягати поставлену ціль.

Кадри є найбільшою цінністю підприємства. Адміністрація пансіонату «Запоріжсталь» створює всі умови для ефективної роботи персоналу, а він прагне працювати найбільш ефективно. Ефективне використання потенціалу працівників включає:

- планування й удосконалення роботи з персоналом;
- підтримку й розвиток здібностей і кваліфікації працівників.

У пансіонаті «Запоріжсталь» діють наступні функціональні блоки: адміністрація, відділ кадрів, фінансовий відділ, господарський відділ, кухня, інженерний відділ і медичний персонал.

Усього в пансіонаті «Запоріжсталь» працює 103 особи, та за останні три роки чисельність працівників залишалася практично незмінною. У порівнянні з 2011 роком до 2013 року кількість штатного персоналу збільшилася всього на 6 осіб. Зміну чисельності працівників пансіонату «Запоріжсталь» за 2011-2013 рр. представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

Динаміка зміни чисельності працівників пансіонату «Запоріжсталь» за 2011-2013 рр.

Найменування показника	Роки			відхилення
	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2013 р. в % до 2011 р.
Штатна чисельність усіх працівників облікового складу	97	100	103	106
Чисельність усіх працівників облікового складу на початок звітного періоду	97	101	107	110
Чисельність усіх працівників облікового складу на кінець звітного періоду	98	100	104	106

Прийнято працівників	8	6	9	113
Вибуло працівників	7	6	8	114
Середня за списком чисельність	103	105	110	107
Чисельність сезонних працівників	6	5	7	117
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,077	0,057	0,081	105
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,067	0,057	0,072	107
Коефіцієнт плинності кадрів	0,067	0,057	0,072	107
Коефіцієнт стабільності (сталості)	0,009	0,009	0,027	300
Укомплектованість кадрового складу	1,010	1	1,009	100

Пансіонат «Запоріжсталь» дотримується політики залучення молодих фахівців. Необхідні вимоги при цьому – досвід роботи та знання іноземної мови. Хоча багато співробітників мають вищу освіту, але освіта не завжди за профілем, а іноді не має ніякого відношення до туристичної діяльності.

Проаналізувати ефективність використання персоналу в пансіонаті «Запоріжсталь» можна на основі організаційної структури підприємства, яку можна охарактеризувати як функціональну. До переваг такої організаційної структури управління підприємством санаторно-рекреаційної сфери відносимо: скорочення ланок узгодження; зменшення дублювання робіт; зміцнення вертикальних зв'язків і посилення контролю за діяльністю нижчих рівнів управління; висока компетентність фахівців, відповідальних за виконання конкретних функцій. Але, незважаючи на те, що ця структура управління має багато переваг, вона так само має й недоліки, до яких можна віднести: неоднозначний розподіл відповідальності; складну комунікацію; тривалу процедуру прийняття рішень; виникнення конфліктів через незгоду з директивами, тощо.

Ефективна організація процесу управління припускає чіткість розподілу функцій, простоту організаційних процедур, відповідальність, інформованість і мотивування праці. Головним фактором ефективного функціонування пансіонату «Запоріжсталь» є діяльність його персоналу. Управління персоналом передбачає вмільй його підбір, розстановка за функціями, підвищення його кваліфікацію, мотивування ефективної праці, дослідження інтересів й забезпечення гарних умов роботи. Ефективна робота пансіонату «Запоріжсталь» прямо залежить від ефективної системи управління, а також від діяльності менеджерів різних рівнів [2].

Чимала роль приділяється одній з головних конкурентних переваг пансіонату «Запоріжсталь» – його позитивному іміджу, який сформувався за останні майже двадцять років. Для залучення великої кількості відпочиваючих у пансіонаті необхідно вжити заходів з вдосконалення процесу формування іміджу. Аналіз ситуації свідчить, що на о. Хортиця досить велике число конкуруючих санаторіїв, які становлять конкуренцію пансіонату «Запоріжсталь».

На першому етапі для підвищення іміджу пансіонату «Запоріжсталь» необхідно спланувати певні дії. Задля цього складається майстер-план, який є своєрідним деревом цілей. Етапи майстер-плану представлено на рис. 1.



Рис. 1. Етапи майстер-плану пансіонату «Запоріжсталь»

Контроль над виконанням поставлених цілей слід покласти на відділ маркетингу. Кожна з частин майстер-плану спрямована на досягнення трьох головних завдань: а) досягнення високого рівня компетенцій та ефективна робота зі споживачем; б) підтримка іміджу пансіонату, який постійно формує у споживача віру в його переваги; в) встановлення емоційних відносин між споживачем та персоналом.

Для побудови фундаменту іміджу й репутації необхідно зробити кілька кроків. Першим кроком проводиться ревізія ділових принципів, спираючись на які необхідно розробити «дерево цілей» діяльності підприємства. На даному етапі необхідна чітко вироблена філософія, розробкою якої є прерогативою планово-фінансового відділу. Покращення іміджу пансіонату безперечно має відбуватися на базі вже існуючого іміджу. З точки зору іміджевої політики важливою є кадрова складова. В цьому контексті стандартами співробітників будуть посадові обов'язки й готовність працівників їх сумлінно виконувати. Ці правила або стандарти, які необхідні для досягнення цілей, повинні бути сформульовані письмово у вигляді посадових інструкцій, а кожний співробітник ознайомлений з ними особисто. Сумлінне виконання стандартів і правил, а ціль, яка сформульована співробітникам пансіонату «Запоріжсталь» для збереження існуючого та цілісності нового іміджу. Доцільно застосовувати технології маркетингу й менеджменту для вдосконалення управлінських процесів в пансіонаті «Запоріжсталь», оптимального й ефективного використання всіх його ресурсів для повного задоволення попиту населення на санаторно-рекреаційні послуги, а також підвищення його конкурентоспроможності.

Висновки. Здійснення запропонованих заходів дозволить визначити пріоритети й збалансувати цілі операційної, інвестиційної, фінансової й маркетингової стратегій пансіонату «Запоріжсталь». Крім того, дасть можливість системно й комплексно вирішувати завдання розробки й оптимізації виробничої, інвестиційної й фінансової політики, а також ефективно використовувати матеріальні, фінансові й людські ресурси.

Список використаної літератури

1. Уотармен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. – М.: Изд-во «Пресса», 2003. – 368 с.
2. Актуальні проблеми та перспективи розвитку туристичного і готельно-ресторанного бізнесу в Запорізькому регіоні: Монографія: Колектив авторів за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. – Запоріжжя: ТОВ «ЛПІС» ЛТД, 2012. – 400 с.
3. Герасимчук В. І. Розвиток підприємства. Діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вид-во «Наукова думка», 1995. – 268 с.
4. Моисеева Н. К., Анискин Ю. П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М.: Внешторгиздат, 2003. – 304 с.

**КУКЛИНА Т. С., ГУРОВА Д. Д. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПАНСИОНАТОМ
«ЗАПОРОЖСТАЛЬ»**

В статье анализируются вопросы управления пансионатом. Проанализированы функции организации и процесс их реализации. Определены условия нормирования и оплаты труда персонала пансионата. Предложена модель создания мастер-плана.

Ключевые слова: программа, пансионат, управление, общество, развитие, эффективность.

**KUKLINA T. S., GUROVA D. D. MANAGEMENT SYSTEM PENSION
«ZAPORIZHSTAL»**

The article analyzes the issues of management of the boarding house. Analyzed the functions of the organization and the process of its implementation. The conditions for the regulation and remuneration of the staff of the boarding house. The proposed model for the creation of the master plan.

Keywords: program, holiday, management, society, development, efficiency.