

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

*Попович Т.А., магістрант,
tamila.porovych@kname.edu.ua*

*Науковий керівник: Колонтаєвський О.П., к.е.н., доцент
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова*

Проблема оцінки ефективності управління стійким розвитком підприємств залишається однією з найбільш гострих, з якими стикаються суб'єкти господарювання в процесі свого функціонування в умовах ринкового середовища, що динамічно змінюється.

При формуванні методу оцінки ефективності управління розвитком підприємств слід виходити з того, що заходи щодо підвищення ефективності діяльності в кінцевому результаті спрямовані на зміцнення ринкових позицій підприємства, тобто підвищення його конкурентоспроможності як за окремими напрямками (продукція), так і всього підприємства в цілому.

Рівень інформованості про нововведення, які потенційно можуть бути освоєні організацією, – це перша характеристика (показник), яка дозволяє судити про ефективність управління розвитком. Якщо інформованість низька, то низькою буде і ефективність управління розвитком. Тому, якщо в організації не реалізується функція пошуку нововведень, які можуть бути освоєні, організація не має відповідним банком нововведень, то це перша ознака того, що з управлінням розвитку не благополучно.

Тільки інформованості про можливості недостатньо, щоб управління розвитком організації було ефективним. Друга умова – потрібно глибоко розуміти проблеми організації і їх причинно-наслідкові зв'язки. Проблеми визначають потреби розвитку організації. Тому ще одна характеристика, яку слід оцінити, – це повнота виділення актуальних проблем організації. При оцінці цієї характеристики слід звернути увагу на те, чи виділяються проблеми організації, виходячи з прогнозу вимог, які до неї будуть пред'являтися в майбутньому, або вони виділені тільки з орієнтацією на сьогоднішній день. У другому випадку існує велика ймовірність того, що розуміння суб'єктом управління актуальних проблем буде багато в чому неадекватним.

Наступний аспект оцінки ефективності управління розвитком організації – якість постановки цілей. Тут найбільш важливі дві характеристики: раціональність вибору загальної та приватних цілей (цілей освоєння окремих нововведень); інтегрованість цілей.

Постановка цілей, максимально відповідають можливостям вирішення актуальних проблем розвитку організації, означає, що будь-які інші цілі дадуть менший ефект (з точки зору підвищення якості діяльності). Таке твердження може обґрунтовуватися по-різному: посиленнями на інтуїцію; оперуванням минулим досвідом; залученням думки експертів; за допомогою логічних висновків і розрахунків.

Чим більшою мірою твердження про те, що плановані результати максимально можливі, обґрунтовується інтуїцією, тим менше воно надійно і тим менше вибір цілей раціональний. Щоб бути досить обґрунтованим, це твердження має спиратися не тільки на інтуїцію, але і на логічні висновки.

Здійснення нововведень, що поліпшують результати в якихось окремих аспектах діяльності, зовсім не обов'язково призведе до поліпшення кінцевих результатів роботи організації. Сума приватних корисних ефектів може дати нульовий корисний ефект в кінцевому підсумку.

Цілі освоєння приватних нововведень завжди повинні бути узгоджені із загальною метою розвитку та іншими приватними цілями. Так звана в теорії менеджменту «дивергенція цілей», тобто поділ приватних цілей, їх незалежне існування, – один з найпоширеніших сьогодніх недоліків у плануванні розвитку. Низька інтегрованість цілей – загроза ефективності зусиль, яких докладають до розвитку організації.

Ще один важливий для ефективності управління розвитком показник – реалістичність планів. Щоб бути реалістичними, плани досягнення цілей повинні бути збалансовані по ресурсах, тобто намічені в них заходи повинні бути ресурсно і перш за все фінансово забезпечені. Тут, так само як і у випадку з раціональністю вибору цілей, оцінка реалістичності залежить від ступеня обґрунтованості тверджень про забезпеченість намічених заходів необхідними ресурсами.

Наступний показник – зацікавленість персоналу – відображає наявність найбільш важливої умови реалізації планів розвитку – вмотивованість виконавців. Ця умова сьогодні не виконується, мабуть, частіше за інших. По-перше, в переважній більшості випадків немає

матеріальної зацікавленості персоналу в освоєнні нововведень. По-друге, крім матеріальних рідко використовуються методи морально-психологічного стимулювання активності. По-третє, традиційно використовуються методи адміністративного примусу можуть бути ефективні в процесах функціонування, але не приведуть до бажаних результатів в процесах розвитку. В процесі розвитку організації значно менше можливостей для регламентації діяльності і вирішальне значення мають психологічні установки виконавців. Якщо в організації не створені умови, які б мотивували персонал на пошук і освоєння нововведень, управління розвитком не може бути ефективним.

Ще один показник ефективності управління розвитком – контрольованість процесів розвитку. Щоб керівництво організації могло приймати своєчасні рішення при здійсненні планів розвитку, воно повинно періодично отримувати інформацію про фактичний стан справ і мати можливість порівнювати його з тим, що повинно бути. Для цього, по-перше, плани освоєння нововведень повинні мати проміжні «контрольні точки». Проміжні результати, певні так, щоб можна було оцінити, досягнуті вони чи ні. По-друге, механізм контролю повинен виявляти відхилення реальних проміжних результатів від очікуваних в той момент або навіть до того, як вони виникли. Інакше кажучи, механізм контролю повинен бути чутливий до збоїв. Випереджаючий виявлення загроз для кінцевих результатів шляхом виявлення збоїв на проміжних контрольних точках – ще одна умова ефективності управління розвитком.

Невиконання будь-якого умови ефективності зводить нанівець все позитивне, що є в системі управління. Управління розвитком організації ефективним може бути тільки при системно-цільовому управлінні з широким включенням в процеси розробки та реалізації планів розвитку всього персоналу організації.

Показники ефективності управління сталим розвитком підприємства об'єднані у три групи: показники, що характеризують ринкові позиції підприємства; показники, що характеризують конкурентоспроможність продукції; показники, що характеризують маркетингову роботу для підприємства. Кожна з цих груп, як говорилося раніше, відповідає власний зведений показник – критерій оцінки, який, своєю чергою, складається з певного набору величин, найбільш характеризуючих бік розвитку суб'єкта господарювання.