

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

У статті розглянуто основні теоретичні положення щодо економічної сутності стратегічного управління на ринку готельних послуг, особливості організації діяльності підприємств у сфері готельної індустрії, визначено проблеми розвитку підприємств готельного господарства. Проаналізовано досвід зарубіжних країн для пропозицій стосовно подальшого розвитку сфери гостинності України та підвищення її конкурентоспроможності в умовах інтеграції української економіки у світове господарство .

Ключові слова: *готельний бізнес, готельне господарство, ринок готельних послуг , стратегія, стратегічне управління, процес управління, ефективність, якість.*

Сучасний стан розвитку готельного господарства в Україні набуває досить швидких темпів розвитку, є бажаною та прибутковою галуззю, якою необхідно займатися задля підняття іміджу держави та можливості надання послуг світового класу. Але як і в будь-якій іншій галузі, готельному господарству характерні нестійкі тенденції розвитку, що залежать від сезонних коливань попиту та неможливістю створення запасів готельного продукту, зростанням цін на послуги та недостатнім рівнем якості обслуговування. Ситуація ускладнюється нестабільністю зовнішнього середовища, неузгодженістю внутрішніх процесів підприємств, не адекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю. Для ефективного функціонування підприємств готельного господарства виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку, які кореспондуються із світовим досвідом та вдалою практикою вітчизняних підприємств-лідерів.

Проблемою вітчизняних підприємств готельного господарства в умовах економічної нестабільності є пошук сучасних механізмів організації

управління, які мають забезпечувати стійку позицію на ринку готельних послуг.

Теоретичні основи та практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку готельного бізнесу, ефективної діяльності готельних підприємств досліджено в наукових працях: М.Бойко, О.Бондаренко, С.Галасюк, Т.Дорошенко, В.Квартальнова, Н.Кабушкіна, Н.Куценко, Л.Лук'янова, І.Мініч, М.Нагорської, С.Наливайченко, Л.Нечаюк, Ю.Опанашук, Х.Роглева, Т.Сокола, Н.Свірідової, С.Цьохли, І.Яковенко та ін.

Проблеми управління готельним господарством досліджено в наукових працях: О.Виноградової, С.Драгунцова, К.Ладиченко, Т.Марущака, С.Мельниченко, Г.Муніна, М.Новак, І.Олексин, Т.Ткаченко та ін. Основна увага в них приділяється визначенню сутності готельного продукту, особливостям його формування на вітчизняному ринку та способам і шляхам реалізації з урахуванням потреб і запитів споживачів. Ряд теоретичних питань щодо стратегічного управління підприємством готельного господарства не висвітлені в наукових працях учених.

На сьогодні проблема формування стратегії розвитку підприємств галузей сфери послуг залишається недостатньо дослідженою. До цього господарського сегмента належить готельне господарство, яке є перспективним з точки зору прибутковості й динамічності розвитку.

Практична значимість зазначених проблем та об'єктивна необхідність адаптації теоретико-методологічних основ формування стратегії й інструментарію стратегічного управління до підприємств готельного господарства обумовили актуальність теми статті.

Важливим фактором успішного функціонування підприємств в складних ринкових умовах є стратегічне управління, але на жаль в діяльності підприємств готельного бізнесу часто можна спостерігати відсутність стратегічності, що і призводить до поразок в конкурентній боротьбі.

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у наступних характерних рисах її застосування:

Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає можливості досягти потрібних результатів - розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз і застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, "дерева цілей", стратегій, "стратегічного набору", стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю тощо) [5].

Наведені характеристики не вичерпують сутність концепції стратегічного управління, але дають можливість визначити найбільш суттєві складові.

Стратегічне управління підприємством готельного господарства це - система управлінських рішень, орієнтованих на вибір дій, синтезуючих різнопланові стратегічні цілі підприємства в умовах нестабільності ринкового середовища та обмеження власного ресурсного потенціалу .

Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також

забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [3].

Розглядається стратегічне управління як багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [1].

Стратегічне управління є синтезованим поняттям, де основними складовими процесу стратегічного управління є стратегічне бачення і мислення, стратегічне планування і стратегічне програмування .

Сутність стратегії управління готельними підприємствами як виробниками послуг гостинності в досягненні конкурентних позицій підприємства базується на основних положеннях, що забезпечують системний підхід до здійснення таких видів діяльності:

- надання готельних послуг, орієнтованих на споживача;
- залучення кваліфікованого персоналу;
- створення сучасних умов праці та якості наданих послуг;
- облік і мінімізація витрат;
- адаптація до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;
- впровадження інноваційних технологій;
- розвиток та розширення сервісних послуг.

Стратегія - це багатогранне, ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії [6].

Багатофакторність вибору стратегії багато в чому визначає необхідність розробки стратегічних альтернатив, з яких і здійснюється остаточний вибір. Стратегічні альтернативи - набір різних приватних стратегій, що дозволяють досягти стратегічних цілей організації, у рамках обраної базової стратегії й обмежень на використання наявних ресурсів. Стратегічна альтернатива надає організації різні можливості і характеризується різними витратами і результатами [4].

Під час формування стратегії управління готельними підприємствами необхідно враховувати основні принципи та тенденції базових стратегій, споживчий попит на готельні послуги та формування конкурентного готельного продукту, якість якого визначається професіоналізмом керівника і якісним складом персоналу підприємства.

Формування ефективної стратегії управління готельного підприємства передбачає виявлення потенційних можливостей і загроз у зовнішньому середовищі підприємства, а також оцінку ризиків і можливих альтернатив.

Стратегічне управління можна визначити як управління організацією, що:

- спирається на людський потенціал, як основу організації;
- орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів;
- здійснює гнучке регулювання, своєчасні зміни в організації, що дозволяють домагатися конкурентних переваг[7].

Це дозволяє організації виживати, досягати своєї мети в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління – це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією [1].

Реалізація стратегічного управління підприємством готельного господарства можлива лише за умови, якщо воно є стратегічно орієнтованим, в якому кадри мають стратегічне мислення, де існує система стратегічного планування, що надає можливість розробляти і використовувати інтегровану систему стратегічних планів, а поточна діяльність, спрямована на досягнення стратегічних цілей [2].

Успішна діяльність готельного комплексу можлива лише у випадку, коли вихід підприємства готельного бізнесу на ринок не тільки продуманий, всебічно обґрунтований, а має виходити з довгострокових цілей.

У світі постійно відбувається процес освоєння нових концепцій готельного бізнесу і модернізації старих.

Глобалізація та концентрація готельного бізнесу виявляються у створенні великих корпорацій і готельних мереж. Цей підхід дозволяє готельним підприємствам перегрупуватися й сконцентрувати додаткові ресурси для розвитку свого бізнесу.

За допомогою внутрішніх готельних систем управління, до основних компонентів яких входять модулі бронювання, служба порт'є, розрахунків з гостем, управління номерним фондом, безпекою клієнтів, система електронних замків, та головне – інженерної служби, яка створюється на етапі проектування готелю, – автоматизація і диспетчеризація тепло- та енергозабезпечення, зберігання, водопостачання, інтерактивне телебачення.

Нині в готелях пропонується велика кількість послуг, що надаються різноманітними закладами харчування і побуту, фітнес-, велнес - і спа-центрами, салонами краси.

Поширюється тенденція індивідуалізації обслуговування клієнта. Персонал запам'ятовує його ім'я, улюблені напої, намагається створити у нього враження, що він є бажаним гостем. На це спрямовані й так звані компліментарні послуги.

Набуває великого значення екологізація готельного продукту у зв'язку з необхідністю збереження довкілля, зростанням попиту туристів на екологічно безпечні послуги і товари.

Диверсифікація туристичного попиту змусила готелі шукати свою нішу на ринку розміщення, це призвело до процесу спеціалізації готелів. В основі спеціалізації лежать види туризму, типи клієнтури й обраного нею транспорту, смаки та інтереси гостей.

На сучасному етапі розвитку готельний бізнес в Україні має ряд проблем, які є перешкодами для становлення європейських стандартів якості послуг в підприємствах готельного господарства.

До основних належить:

невелика кількість готелів міжнародного класу;

незначні обсяги інвестування у будівництво нових готелів;

недостатня кількість кваліфікованих фахівців у галузі управління підприємствами готельного господарства та обслуговування;

низький рівень конкуренції на готельному ринку внаслідок відсутності корпоративних стандартів управління якістю готельних послуг;

високий рівень податків [1].

Вітчизняний ринок готельних послуг характеризується не тільки недостатньою кількістю готелів, але й обмеженістю їх типів, відсутністю відповідної інфраструктури, що негативно впливає на рівень якості обслуговування. На український ринок вийшли такі міжнародні бренди, як Radisson, Hyatt International, Rixos, що ще більше загострило проблему низької конкурентоспроможності готельних підприємств.

Беручи до уваги прагнення України послідовно інтегруватися у світове економічне співтовариство, актуальним завданням для вітчизняного ринку гостинності є пошук стратегічних орієнтирів збільшення конкурентних переваг, які дозволять більш повно задовольняти потреби споживачів, підвищити рівень сервісу і, як наслідок, сформуванню необхідний рівень конкурентоспроможності галузі.

Висновки. Основними напрямками стратегічного управління підприємствами готельного бізнесу є спрямованість готельного комплексу на привабливість готельних послуг, їх реалізацію та рентабельність діяльності підприємства, досягнення конкурентних переваг в довгостроковому періоді, які нададуть високу норму прибутку та стабільне економічне зростання. Розвиток ринкових відносин в Україні, отримання підприємствами готельного бізнесу, що надають конкурентоспроможні та високоякісні послуги, права виходу на готельний ринок вимагають постійного вдосконалення підходів до стратегічного управління.

Досліджуючи сучасний стан розвитку готельного господарства у світі, слід визнати той факт, що в багатьох країнах світу індустрія гостинності сформувалась і стабільно розвивається, маючи матеріальну базу та забезпечуючи роботою мільйони людей, що позитивно впливає на економіку держави. Сьогодні готельне господарство в усьому світі розвивається на

індустріальній основі та є галуззю економіки, яка забезпечує значні валютні надходження завдяки поширенню іноземного туризму. За результатами проведеного аналізу можна виокремити основні напрями розвитку готельного бізнесу:

поглиблення спеціалізації і концептуалізації готельних закладів;
утворення міжнародних готельних ланцюгів та консорціумів під впливом глобалізації;

персоніфікація обслуговування і повна концентрація на запитах та потребах клієнтів;

диверсифікованість послуг;

упровадження в індустрію гостинності комп'ютерних технологій.

Перспективами подальших досліджень є вивчення, аналіз і використання резервів підвищення якості обслуговування та конкурентоспроможності готельних комплексів України шляхом впровадження позитивного закордонного досвіду розвитку підприємств сфери гостинності.

Стратегії управління готельним підприємством визначають напрями в наданні готельних послуг, визначають орієнтири щодо використання потенційних можливостей підприємства та розвитку в контексті змін на ринку послуг із урахуванням місії, що визначає завдання підприємства як початок діагностичного етапу процесу стратегічного планування, заснованого на системно-аналітичному підході до організації підприємницької діяльності, створенні міцного зв'язку між цілями і ресурсами підприємства, можливостями стосовно навколишнього середовища.

В умовах формування туристичного ринку все більшої актуальності набувають питання вдосконалення управління процесами обслуговування споживачів на туристичних підприємствах. Коливання попиту на туристичні послуги вимагає від туристичних підприємств постійного здійснення аналізу кон'юнктури ринку туристичних послуг для того, щоб змінювати їх асортиментну структуру в обсягах, достатніх для задоволення споживачів.

Вирішення цих питань потребує підвищення ефективності управління діяльністю підприємств у туристичній сфері, розробки конкретних програм

щодо зниження витрат за всіма напрямками діяльності туристичного підприємства. З метою досягнення конкурентоспроможності туристичне підприємство повинне так організувати свою діяльність, щоб мінімізувати ризики, збитки та витрати, які пов'язані з процесами формування асортименту туристичних послуг, розробкою туристичних маршрутів та їх продажем, максимізувати прибутки від їх реалізації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Василенко, В.А. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб./В.А.Василенко.-2-е вид., перероб. і доп.– К.: Центр навчальної літератури, 2004.- 400с.

2. Ремеслова О.Л. Стратегічне управління підприємством готельного господарства: автореф. дис.канд. екон. наук: 08.00.04 / Ремеслова О.Л.- ДНУЕТ.- Донецьк, 2010. – 22 с.

3. Немцов, В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. - К. : УВПК "Екс Об", 2001. - 560 с.

4. Осовська, Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. – К. : Кондор, 2011. – 196с.

5. Пастухова, В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В.Пастухова.: - К., 2002. - с. 302.

6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. для самост. вивч. дисц. / З.Є.Шершньова ,С.В. Оборська , Ю.М.Ратушний . - К.: КНЕУ,2001. - с. 232.

7. Юрьєвська, О. М. Формування стратегії управління малими готельними підприємствами : автореф.дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Юрьєвська, О. М.. - Укр. Таврійський нац. ун-т ім. В.І. Вернадського.- Сімферополь, 2010. - 19 с.

Л.Ф.Литвинец

Стратегическое управление предприятием гостиничного хозяйства

В статье рассмотрены основные теоретические положения экономической сущности стратегического управления на рынке гостиничных услуг, особенности организации деятельности предприятий в сфере

гостиничной индустрии, определены проблемы развития предприятий гостиничного хозяйства. Проанализирован опыт зарубежных стран для формирования предложений развития сферы гостеприимства Украины и повышения ее конкурентоспособности в условиях интеграции украинской экономики в мировое хозяйство.

***Ключевые слова :** гостиничный бизнес, гостиничное хозяйство, рынок гостиничных услуг, стратегия, стратегическое управление, процесс управления, эффективность, качество.*

L.Litvinets

Stratehycheskoe enterprise management hostynychnoho economy

In article rassmotrenы basic provisions ekonomycheskoy theoretical essence strategic management services in the market hostynychных, features of the organization activities of enterprises in the area hostynychnoy INDUSTRIYA, opredelenы problems of development of enterprises hostynychnoho economy. proanalyzurovan experience zarubezhных countries for generating proposals for development sphere hostepryymstva Ukraine and uh improving competitiveness in terms of integration into Ukrainian economy the world economy.

***Keywords:** hostynychны business, hostynychное hozyajstvo, market for hostynychных services, strategy of, stratehycheskoe management, process management, efficiency, quality.*

e-mail:Larisacla@gmail.com

Надійшла до редакції

2013 p.

