

УДК 658.5:640.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-86-11>**Рябенка М. О.**

Вінницький торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

У статті досліджено теоретико-методичні підходи до формування стратегічного планування у готельно-ресторанному бізнесі. Обґрунтовано пропозиції щодо генерування єдиної стратегії розвитку підприємницьких структур готельного та ресторанного господарства. Визначено стратегічні напрями, які дають змогу збільшити конкурентоспроможність і сформуванати довгострокові перспективи. Уточнено місце і значення ієрархічності суттєвих рівнів у процесі стратегічного планування закладів готельно-ресторанного господарства та розроблено рекомендації щодо реінжинірингу організаційної структури в рамках реалізації стратегії розвитку. Обґрунтовано принципи і методичні підходи до стратегічного планування, що функціонують в умовах розвинених ринкових відносин, із метою виявлення найбільш доцільних інструментів планування господарської діяльності. Проведено комплексний аналіз зовнішнього середовища підприємств для визначення основних напрямів реалізації стратегічних планів з урахуванням сучасних проблем економіки.

Ключові слова: стратегічне планування, принципи планування, готельно-ресторанний бізнес, цілі та завдання планування, готелі, ресторани.

Постановка проблеми. У сучасних економічних умовах успіх підприємства в конкурентній боротьбі значною мірою залежить від рівня стратегічного планування і прогнозування його підприємницької діяльності. Різне зростання ролі цих процесів пов'язано з безліччю об'єктивних причин, що впливають зі зміни характеру внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємств: із прискоренням темпів економічного розвитку, удосконаленням інформаційних мереж, трансформацією ролі людських ресурсів.

Актуальні економічні умови сьогодення ставлять підприємницькі структури в залежне положення від динаміки критеріїв зовнішнього середовища. Винятково чітко уявлення про головні цілі функціонування підприємств, можливість їх своєчасного коригування, чіткий розподіл матеріально-технічної бази і кадрових ресурсів позначені в стратегічному плані кожного суб'єкта підприємства, здатного забезпечити очікуваний фінансовий успіх у рамках реалізації стратегічних напрямів.

Ринкові умови обслуговування потребують принципово кардинальних різнопланових змін середовища функціонування готельно-ресторанних комплексів, що диктує необхідність активного і своєчасного реагування на дані зміни під час розроблення програм управління бізнесом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань щодо стратегічного планування знайшло своє відображення у роботах вітчизняних та зарубіжних авторів: В. Боголюбова, Т. Власова, В. Гельман, М. Горенбургова, А. Гранберг, Б. Жихаревича, Н. Закоріна, А. Колеснікова, А. Крутік, О. Лебедева, Г. Мінцберг, В. Попкова, М. Портера, Г. Сологубова, В. Тимчук, Е. Уткіна, А. Чибинева, Л. Чистова, А. Чудновського, А. Цапуліна, Д. Хассі. У публікаціях указаних авторів розглядаються різноманітні питання стратегічного управління і планування підприємств, однак недостатньо приділяється уваги застосуванню стратегічного планування в роботі підприємств готельно-ресторанного господарства, що й зумовило підготовку даної статті.

А. Міщенко [5] розглядає питання планування стратегічної поведінки фірми, Л. Довгань [1] досліджує процес стратегічного управління в діяльності організації та види конкурентних стра-

тегій. Маркетингову діяльність у готельно-ресторанному бізнесі вивчає З. Тимошенко, зокрема маркетингові стратегії [8]. В умовах конкурентної боротьби підприємствам готельно-ресторанного бізнесу необхідно правильно вибрати стратегію, принципи стратегічного управління, що є актуальним питанням сьогодення.

Разом із тим слід визнати, що теоретичні і практичні аспекти стратегічного планування та прогнозування підприємницької діяльності підприємств, зокрема готельно-ресторанного бізнесу, їхня роль у формуванні стратегії, а також їх методичне забезпечення у вигляді системи факторів, методів і показників не є достатньо опрацьованими.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження стратегічного розвитку підприємств готельного та закладів ресторанного господарства, вивчення принципів стратегічного управління та правильного планування етапів під час застосування стратегії інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний план розвитку підприємства повинен містити розроблення рішень за такими розділами, як: передбачення характеру й шляхів розвитку макросистеми; тенденції розвитку галузі та їхній вплив на стан підприємства; стратегія маркетингової служби; напрями й заходи щодо створення конкурентних переваг (стратегія оновлення послуг, стратегія розвитку організаційно-технічного рівня виробництва й сфери надання послуг, стратегія ресурсозабезпечення певних структурних підрозділів підприємства); стратегічний фінансовий план; стратегія розвитку міжнародної діяльності; стратегія розвитку системи менеджменту; оцінка ефективності стратегій; реалізація й контроль над утіленням у життя стратегії розвитку підприємства [7].

Конкурентоспроможність забезпечується набором ефективних стратегічних і тактичних прийомів, орієнтованих на поточну кон'юнктуру окремих сегментів ринку. Стратегічні прийоми є домінуючим чинником планування діяльності діючих підприємницьких структур, особливо тих, чию роботу супроводжують високий рівень нововведень та стабільно висока ризикованість, стійка потреба адаптування до негативних змін ринкової середовища.

В Україні бракує близько 70 чотирьох та п'ятизіркових готелів (7 тис номерів) та 400 тис номерів у готелях нижчої категорії. Показник

забезпеченості готелями (кількість готельних місць на 1 000 осіб) в Україні низький (за норми 10 місць на 1 000 осіб в Україні), є лише 2,9 готельних місця (для порівняння: у Парижі – 38,4, у Відні – 25,6). Усе це перешкоджає розвитку готельного господарства, входженню на вітчизняний ринок відомих готельних операторів та створенню національних готельних мереж, які можуть забезпечити належний рівень послуг вимогливим туристам з усього світу. За даними Державної податкової адміністрації, у 2018 р. кількість фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності, що утримували готелі, збільшилася на 945 осіб, або на 38,3%. Ними отримано доходу від реалізації готельних послуг на 185,5 млн грн [7].

Реальне досягнення більшої ефективності, результативності, рентабельності за практичного застосування оптимальних зразків та форм стратегій планування готельної та ресторанної діяльності в рамках удосконалення туристичних напрямів вимагає детального теоретичного та методологічного аналізу існуючих і потенційних розробок у плануванні даної сфери. Окреслені умови ідентифікують розроблення, створення і впровадження науково-економічного обґрунтування стратегічного планування в готельному та ресторанному бізнесі як одне з актуальних завдань забезпечення позитивної матеріально-фінансової динаміки сучасної індустрії сфери послуг, сервісу і туризму.

Процес формування стратегії планування розвитку готельного та ресторанного господарства протягом певного періоду дослідження визначеного напрямку оформлений різними підходами, які відображають необхідність урахування «клімату» економіки галузі, регіону, держави, світо-

вого господарства, добробуту населення та низки інших параметрів. Сучасні авторські дослідження стратегій розвитку готельно-ресторанного бізнесу, тематику напрямів вивчення і визначення, що є базисом стратегічних позицій, наведено в табл. 1.

Повноцінне розуміння механізму стратегічного планування в готельному та ресторанному господарстві передбачає врахування взаємодії умовних організаційних рівнів. Багаторівневість є невід'ємним атрибутом індустрії гостинності.

Корпоративний складник відповідальний за побудову єдиного стратегічного плану, що відображає спрямованість ресурсів по кожній дивізіональній компоненті, що визначає які з них потребують ліквідації. Дивізіональний сектор наділений функцією розроблення «трендового» плану, розподіляється між підприємствами. На рівні підприємства проєктуються локальні плани. Підрозділ у рамках готельно-ресторанного комплексу розробляє детальний план, який підлягає реалізації в рамках досягнення загальних цілей організації на товарному ринку, він більшою мірою конкретизований і містить набір практичних елементів.

Очевидно, довгострокові й оперативні плани лімітовані конкретними організаційними рівнями, процедура їх взаємодії в процесі планування, реалізації, контролю та ієрархічності можуть бути зображені схематично, але як організаційна структура великого підприємства готельно-ресторанного господарства (рис. 2).

Взаємодія визначених елементів веде до позитивних стратегічних і операційних результатів, які коригують специфічність готельно-ресторанної діяльності, забезпечують стабільність та ефективність організаційної основи, здатної до форму-

Таблиця 1

Сучасні дослідження стратегій розвитку готельного та ресторанного господарства

Автори	Основна тема дослідження	Базис для визначення стратегічної пропозиції
Д. Літлджон (D. Littlejohn) та П. Слеттері (P. Slattery)	Економічний аналіз у сфері готельно-ресторанного господарства	Основні економічні та демографічні чинники, що визначають попит на готельні та ресторани послуги на п'яти головних ринках Європейського Євросоюзу: Франції, Німеччини, Італії, Іспанії та Великобританії
К. Чон (K. Chon) та А. Сінгх (A. Singh)	Аналіз ринку сфери послуг	Стан індустрії і стратегій розвитку, що використовуються готелями і ресторанами
М. Ольсен (M. Olsen) та ін.	Сканування сфери послуг	Керівники міжнародних закладів готельно-ресторанного господарства, практика сканування зовнішнього середовища і погляди топ-менеджменту на невизначеність у глобальному бізнес-середовищі
С. Крофорд-Велч (S. Crawford-Welch) та Е. Цзе (E. Tse)	Злиття і поєднання в готельно-ресторанній індустрії	Стратегічний розвиток, заснований на діяльності зі злиття, поглинання та утворення альянсів на ринках сфери послуг США й Європи
Е. Цзе (E. Tse) та М. Ольсен (M. Olsen)	Стратегії та структура готельно-ресторанного господарства	Розширення системи поглядів М. Портера на бізнес-стратегію шляхом дослідження управління ресторанами фірмами у США, особливо методів конкуренції, стратегії і структури
Д. Фендер (D. Fender)	Стратегічне планування	Процес стратегічного планування, практичне застосування і значення стратегічного підходу до планування, а також стратегічне мислення
М. Вебстер (M. Webster)	Стратегічний менеджмент у сфері надання послуг	Наукові та засновані на практичному досвіді внески в теорію стратегічного менеджменту: стратегічний підхід корпорації Swallow Hotels
П. Гембл (P. Gamble)	Комп'ютери та прийняття рішень	У міру виникнення значних змін в операційному середовищі підприємства готельної та ресторанної індустрії потребують формування стратегій розвитку інформаційних технологій, що дають змогу здійснювати тривале зростання і досягати успіху
М. Райлі (M. Riley) та С. Джонсі (S. Jauncey)	Прийняття управлінських рішень	Структура прийняття рішень, рівні управління та категорії рішень
Д. Адамс (D. Adams)	Фінанси і прийняття рішень в готельно-ресторанній сфері	Аналітичні методи під час аналізу фінансової діяльності компаній індустрії відпочинку
Р. Томас (R. Thomas)	Інформаційні потреби	Інформаційні потреби менеджерів у контексті європейської інтеграції. Джерела інформації, доступні для менеджерів у готельно-ресторанному бізнесі

Джерело: складено автором

вання та втілення оптимізованого стратегічного плану з метою досягнення базових корпоративних орієнтирів.

У розробленні стратегії діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства однією з основних проблем є прогнозування планування і розподілу кількісного завантаження готелів [4]. Це зумовлено низкою проблем: відсутністю завдань та цілей під час стратегічного планування, недостатнім контролем над розробленням і вико-

нанням стратегічних планів, недостатністю висококваліфікованих фахівців зі стратегічного планування в штаті підприємств, кризовим станом економіки країни.

Принципи планування визначають характер та зміст процесу планування на підприємствах. Послідовне дотримання принципів планування створює передумови для ефективної роботи підприємства і зменшує можливість негативних результатів діяльності.

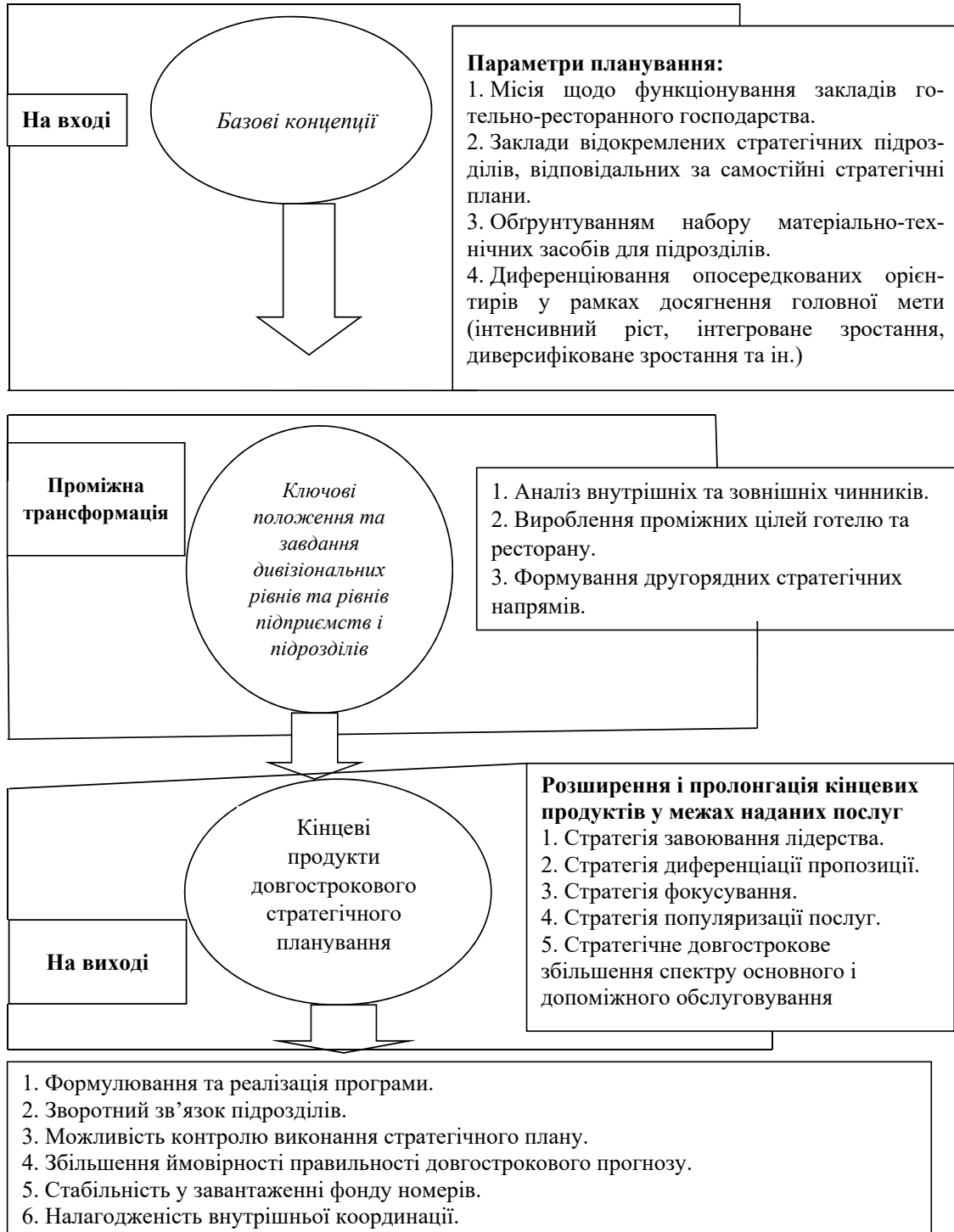


Рис. 1. Організаційний елементний склад стратегічного планування в готельно-ресторанному господарстві

Джерело: складено автором

Прийнято розрізняти п'ять базових принципів планування [2]:

1. Принцип єдності, який передбачає, що планування в економічній організації повинно мати системний характер, що виражається в координації та інтеграції діяльності підрозділів, відділів та служб.

2. Принцип участі, який тісно пов'язаний із принципом єдності. Принцип участі означає, що кожен співробітник підприємства стає учасником планової діяльності незалежно від посади і функцій. Процес планування відбувається від низу до верху, що сприяє децентралізації управління і збільшує мотивацію працівників під час виконання поставлених планів.

3. Принцип безперервності.

4. Принцип гнучкості планування, взаємопов'язаний із принципом безперервності.

5. Принцип реальності планів полягає в їх усебічній обґрунтованості відповідно реальних умов діяльності та можливостей підприємства. Реальність будь-якого плану визначається наявністю об'єктивних передумов для його виконання, що включають: наявність сформованого портфеля замовлень, відповідність виробничої програми вимогам конкретних споживачів, фактично існуючому попиту на товари і на надані їм послуги; наявність виробничих можливостей, технічних, технологічних, фінансових та інших умов досягнення поставлених у плані цілей; максимальну конкретизацію і деталізацію складників у плані показників.

Застосовуючи стратегію інноваційного розвитку підприємств готельного та закладів ресторанного господарства, необхідно дотримуватися таких етапів, як: постановка цілей і завдань інноваційної діяльності; формування інноваційної стратегії підприємства готельно-ресторанного бізнесу; дотримання інноваційної політики; довгострокове інноваційне прогнозування; розподіл ресурсів підприємства на його інноваційну діяльність; розроблення стратегічних планів інноваційної діяльності готелю або ресторану; застосування бенчмаркінгу; аналіз вибраної стратегії. Досягнення максимального успіху зумовлене застосуванням також тактичних заходів, що плануються в рамках стратегії, та використання елементарних практичних елементів із метою досягнення ефективної роботи.

Висновки і пропозиції. Узагальнюючи дослідження, визначено, що з погляду аналітичного підходу до аспектів стратегічного планування діяльності і виявлення специфічності даного процесу великого значення набуває розташування готельно-ресторанного комплексу в межах туристичного об'єкта. Тому уточнено роль ієрархії рівнів організації в рамках формування та реалізації стратегії розвитку підприємства готельного та закладів ресторанного господарства і розроблено конструктивні рекомендації реінжинірингу організаційної структури взаємодії вказаних рівнів, лімітованої здійсненням стратегічного планування у готельно-ресторанному господарстві.

Список використаних джерел:

1. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навчальний посібник ; 2-е вид. Київ : Центр навч. л-ри, 2011. 440 с.
2. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент : учебник. Москва : Экономистъ, 2007.
3. Кузнецова Н.Н. Экономика предприятий ресторанного хозяйства. URL: <https://gendocs.ru/v13436/?download2=file> (дата звернення: 09.03.2021).
4. Мендела І.Я. Планування інноваційних стратегій підприємствами готельного бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип. 9. С. 125–129.
5. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр навч. л-ри, 2004. 336 с.
6. Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
7. Статистичний щорічник України за 2019 р. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm (дата звернення: 01.03.2021).
8. Тимошенко З.І., Мунін Г.Б., Дишлевий В.П. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу. Київ : Європ. ун-т, 2007. 246 с.
9. Троценко В.В., Погасій С.А. Основні проблеми стратегічного планування у готельному господарстві та шляхи їх вирішення. *International Scientific Journal*. 2016. № 1. С. 102–105.
10. Fernandez-Morales A. Decomposing Seasonal Concentration. *Annals of Tourism Research*. 2003. Vol. 30. № 4. P. 942–956.
11. Чорненська Н.В. Организация туристической индустрии : учебное пособие. Киев : Атика, 2006. 264 с.

References:

1. Dovhan L.Ye., Karakai Yu.V., Artemenko L.P. (2011) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: Tsentr navch. l-ry. (in Ukrainian)
2. Zaitsev L.H., Sokolova M.Y. (2007) *Stratehycheskyi menedzhment* [Strategic management]. Moscow: Ekonomist. (in Russian)
3. Kuznetsova N.N. *Ekonomyka predpriatyi restorannoho khaziaistva* [Economics of restaurant enterprises]. Available at: <https://gendocs.ru/v13436/?download2=file> (accessed 09 March 2021).
4. Mendela I.Ya. (2013) *Planuvannia innovatsiinykh stratehii pidpriemstvamy hotelnoho biznesu* [Planning of innovative strategies by hotel business enterprises]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 9, pp. 125–129.
5. Mishchenko A. P. (2004) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: Tsentr navch. l-ry. (in Ukrainian)
6. Nechaiuk N.O. (2003) *Hotelno-restoranni biznes: menedzhment* [Hotel and restaurant business: management]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)
7. *Statystychnyi shchorichnyk Ukrakhny za 2019*. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm (accessed 01 March 2021).
8. Tymoshenko Z.I., Munin H.B., Dyshleviy V.P. (2007) *Marketynh hotelno-restorannoho biznesu* [Hotel and restaurant business marketing]. Kyiv: Vyd-vo Yevrop. un-tu. (in Ukrainian)
9. Trotsenko V.V., Pohasii S.A. (2016) *Osnovni problemy stratehichnoho planuvannia u hotelnomu hospodarstvi ta shliakhy yikh vyrishennia* [The main problems of strategic planning in the hotel industry and ways to solve them]. *International Scientific Journal*, no. 1, pp. 102–105.
10. Fernandez-Morales A. (2003) *Decomposing Seasonal Concentration*. *Annals of Tourism Research*, vol. 30, no. 4, pp. 942–956.
11. Chornenkaiia N.V. (2006) *Orhanyzatsiia turystycheskoi indystryi* [The organization of the tourist industry]. Kyiv: Atyka. (in Ukrainian)

Рябенка М. А.

Винницький торгово-економічний інститут
Київського національного торгово-економічного університета

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА

Резюме

В статье исследованы теоретико-методические подходы к формированию стратегического планирования в гостинично-ресторанном бизнесе. Обоснованы предложения по генерации единой стратегии развития предпринимательских структур гостиничного и ресторанного хозяйства. Определены стратегические направления, которые позволяют увеличить конкурентоспособность и сформировать долгосрочные перспективы. Уточнены место и значение иерархичности существенных уровней в процессе стратегического планирования заведений гостинично-ресторанного хозяйства и разработаны рекомендации по реинжинирингу организационной структуры в рамках реализации стратегии развития. Обоснованы принципы и методические подходы к стратегическому планированию, функционирующие в условиях развитых рыночных отношений, с целью выявления наиболее целесообразных инструментов планирования хозяйственной деятельности. Проведен комплексный анализ внешней среды предприятий для определения основных направлений реализации стратегических планов с учетом современных проблем экономики.

Ключевые слова: стратегическое планирование, принципы планирования, гостинично-ресторанный бизнес, цели и задачи планирования, гостиницы, рестораны.

Riabenska Maryna

Vinnytsia Institute of Trade and Economics of
Kyiv National University of Trade and Economics

STRATEGIC PLANNING IN HOTEL AND RESTAURANT ESTABLISHMENTS

Summary

This article aimed to investigate theoretical and methodological approaches to the formation of strategic planning in the hotel and restaurant business. The author substantiated proposals for generating a unified strategy for the development of business structures of the hotel and restaurant industry. The article defined the strategic directions which allow to increase competitiveness and form the forecasted long-term prospects. The author specified the place and significance of hierarchy of essential levels in the process of strategic planning of hotel and restaurant business activity and developed recommendations on reengineering of organizational structure within the implementation of the development strategy. The article substantiates the principles and methodological approaches to strategic planning in enterprises operating in a developed market relationship, in order to identify the most appropriate tools for business planning. The author analysed the external environment of enterprises to determine the main directions of implementation of strategic plans, taking into account current economic problems. One of the main problems in the activities of hotels and restaurants is ineffective strategic planning. This is due to a number of problems, such as unadapted methods used in foreign practice, lack of tasks and goals in strategic planning, insufficient control over the development and implementation of strategic plans, lack of highly qualified specialists in strategic planning in enterprises, the crisis of the economy. Hotel and restaurant business owners must be well aware that in order to develop, succeed in a competitive environment and ensure the successful development of a hotel or a restaurant, they need to optimize the return on investment not only in material and financial resources, but also in human resources. It means to create comfortable working conditions, be able to analyze and implement current methods of work, motivate and support the initiative of its employees, train and develop their skills and abilities, which will increase productivity and improve the hotel and restaurant business.

Keywords: strategic planning, planning principles, hotel and restaurant business, goals and objectives of planning, hotels, restaurants.