

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ

*В статті розглянуто методичні підходи до вибору стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства. Визначена модель комплексного стратегічного управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу. Проведено аналіз корпоративних стратегій та зроблено висновки щодо реалізації останніх на підприємствах індустрії гостинності. Здійснено діагностику конкурентних та функціональних стратегій розвитку готельно-ресторанного комплексу.*

*Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, індустрія гостинності, розвиток, стратегічна альтернатива.*

DEKALIUK O. V.  
Khmelnitskyi National University

## METHODICAL GOING IS NEAR STRATEGIC HOTEL-RESTAURANT BUSINESS MANAGEMENT

*In the article, the methodical going is considered near the choice of strategy of development of hotel-restaurant enterprise. Certain complex strategic case of hotel-restaurant business an enterprise frame. The analysis of corporate strategies is conducted and drawn conclusion, in relation to realization of the last on the enterprises of industry of hospitality. Diagnostics of competition and functional strategies of development of hotel-restaurant complex is carried out. As the most perspective strategy, it is suggested to examine strategy of differentiation. Among directions of realization of strategy of differentiation can be selection: accenting of attention on sublimity of quality and service culture; creation and support of favourable image of hotel-restaurant business; providing of accordance of standard of prices to the level of the offered service.*

*Keywords: hotel-restaurant business, industry of hospitality, development, strategic.*

**Постановка проблеми.** Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні на даний час є одним з перспективних напрямів національної економіки. Міжнародний досвід свідчить, що готельне та ресторанне господарства розвиваються дуже швидкими темпами, породжуючи все більшу конкуренцію, але в той же час і велика кількість закладів гостинності витісняється з ринку та закривається. Проблемою є недостатнє прораховування свого бізнесу власниками, та ігнорування процесів вибору та дотримання окремих ринкових стратегій, які не тільки допоможуть втримати підприємство на плаву, а й розширити масштаби та розвинути свій бізнес на більш прибутковий рівень.

**Формулювання цілі статті.** Метою даної статті є підбір та систематизація стратегій управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу та діагностика стратегічних альтернатив функціонування підприємств індустрії гостинності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Використання технологій стратегічного управління з метою вибору пріоритетних напрямків розвитку готельно-ресторанних комплексів передбачає необхідність першочергового визначення основних категорій, що використовуються в рамках стратегічного управління.

Ми вважаємо, що, в першу чергу, необхідно дати визначення поняття комплексного стратегічного управління підприємства готельно-ресторанного бізнесу, яке на нашу думку передбачає управління виробництвом та реалізацією послуг готелю чи ресторану, при правильній діагностиці потреб і можливостей ринку та максимально ефективному використанні усіх наявних ресурсів, з врахуванням усіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та ефективної роботи підприємства готельно-ресторанного бізнесу на даний час і в майбутньому. Пропонована модель стратегічного управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу зображена на рис. 1.

Дослідження усього різноманіття існуючих варіантів стратегій свідчить, про те, що усі вони зводяться до побудови системи стратегій різних рівнів управління: корпоративних, конкурентних, функціональних та операційних.

Серед корпоративних стратегій можуть виділятися стратегії росту, стабілізації та виживання. Стратегія росту, зокрема, передбачає стратегічні альтернативи диверсифікації, інтенсифікації, міжфірмового співробітництва та кооперації, зовнішньоекономічної діяльності [1, с. 67]. Диверсифікація як одна з найбільш актуальних корпоративних стратегій в сучасному ресторанному бізнесі передбачає напрямок ресурсів підприємства за межі його основної діяльності або галузі, в якій воно функціонує, для освоєння та реалізації нових можливостей розвитку. У відповідності до інших типових варіантів класифікації виділяють корпоративні стратегії активності та стратегії скорочення. До числа стратегій активності, зокрема відносять стратегії концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого зростання.

Автори Романова Г.М. Матошенко НС зазначають, що реалізація стратегії концентрованого зростання може бути направлена на виявлення регіональних ресурсів готельно-ресторанного бізнесу при одночасному вирішенні питання їх ефективного використання [2, с. 29].



Рис. 1. Модель комплексного стратегічного управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу

Слушною є думка Кошеєва С.В., який виділяє такі напрямки реалізації стратегій інтегрованого зростання в готельно-ресторанному бізнесі: створення ресторанных мереж, які об'єднують ресурси підприємств готельно-ресторанного бізнесу і суміжних галузей (стратегія суміжної диверсифікації); розширення форм роботи з відвідувачами за рахунок використання інформаційних технологій (стратегія віртуалізації каналів збуту) і залучення ресурсів фінансово-промислових груп (стратегія конгломератної диверсифікації) [3, с. 274].

Стратегія лідерства у витратах є пріоритетною стратегією в ситуації інтенсивного розвитку галузі. Окрім стратегії лідерства в витратах пропонується використання стратегії гнучкої спеціалізації (яка передбачає пошук низькозатратних ніш готельно-ресторанного ринку, специфічних цільових груп, або поетапне географічне розширення мережі ресторанів та мережі готелів та стратегії низькозатратної диференціації (що розглядає альтернативні варіанти залучення відвідувачів без суттєвого збільшення затрат) [4, с. 71].

Нами пропонується наступна класифікація конкурентних і функціональних стратегій що застосовуються до підприємств готельно-ресторанного бізнесу (рис. 2).

В якості найбільш перспективної стратегії може розглядатися стратегія диференціації. В числі напрямків реалізації стратегії диференціації можуть бути виділені: акцентування уваги на підвищенні якості продукції та культури обслуговування в готелях та ресторанах; створення та підтримка сприятливого іміджу підприємства готельно-ресторанного бізнесу; забезпечення відповідності рівня цін рівню пропонованого сервісу; облік індивідуальних потреб різних груп споживачів; формування системи диференційованого якісного обслуговування відвідувачів.

Процес формування стратегічних альтернатив поведінки підприємства готельно-ресторанного бізнесу складається з десяти етапів. Перший етап – це етап вивчення потреб соціально-економічного середовища в продукції та послугах підприємства готельно-ресторанного бізнесу. На другому етапі здійснюється оцінка та прогноз ринку споживання продукції та послуг, які пропонує підприємство індустрії гостинності. Третій етап передбачає оцінку виробничих можливостей підприємства. На четвертому етапі здійснюється формування стратегічних цілей підприємства готельно-ресторанного господарства.

Розробка стратегічних альтернатив виробництва та просування продукції та послуг готельно-

ресторанного підприємства характерна для п'ятого етапу процесу формування стратегічних альтернатив. На шостому етапі керівництво підприємства повинно здійснювати вибір стратегічної альтернативи розвитку.

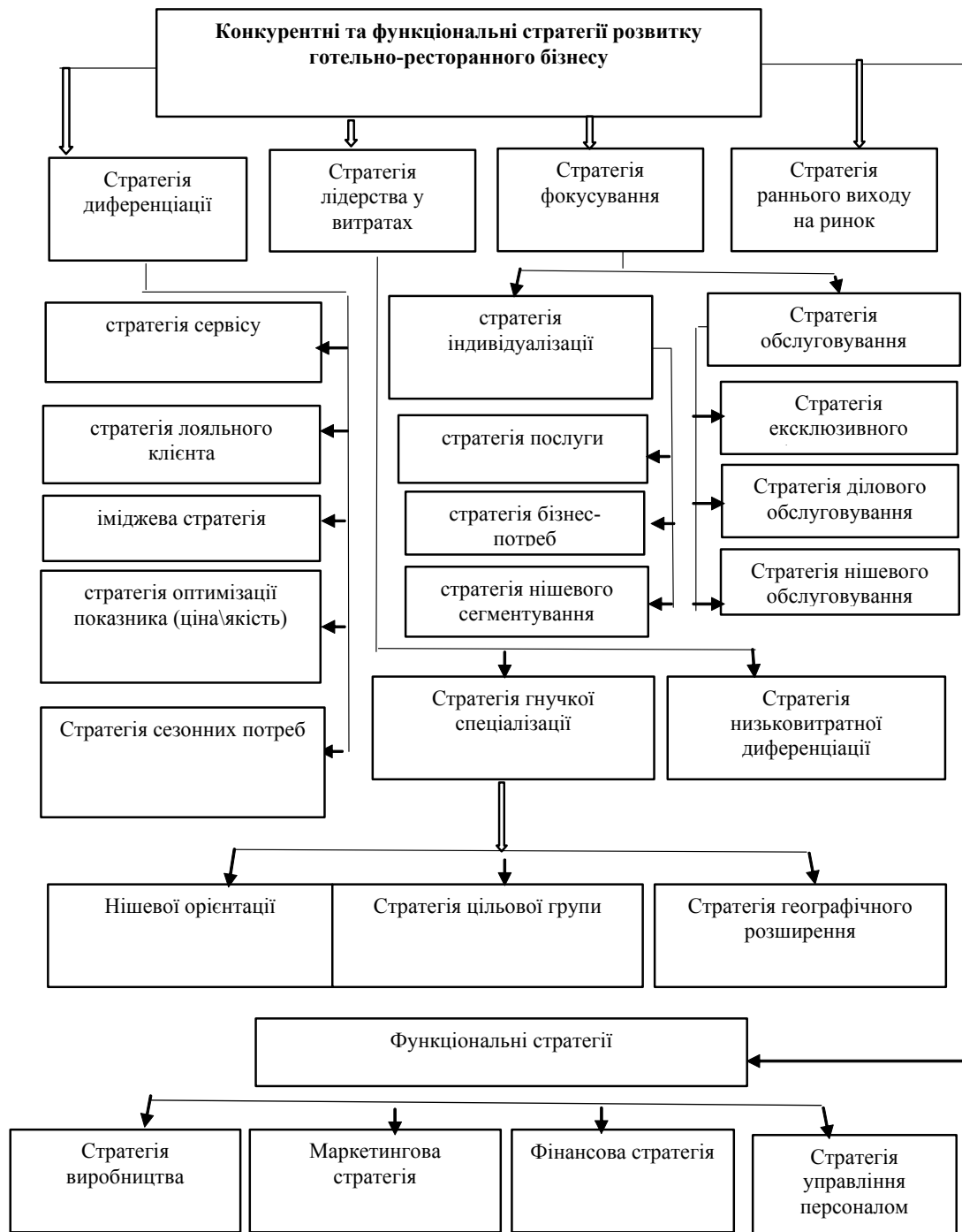


Рис. 2. Конкурентні та функціональні стратегії готельно-ресторанного бізнесу

На цьому етапі визначаються тактичні підходи до реалізації стратегічної альтернативи виробництва та просування продукції та послуг готельно-ресторанного підприємства. Наступний етап характеризується розробкою системи контролю та аналізу реалізації стратегічної альтернативи підприємства. Далі проводяться розрахунки визначення ефективності реалізації стратегічної альтернативи готельно-ресторанного підприємства. І на десятому етапі проводиться розробка та введення в дію управлінських рішень з корекції обраної стратегії виробництва і просування продукції та послуг підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

На формування стратегічних альтернатив поведінки підприємства суттєвий вплив здійснюють зовнішні фактори: існуючий рівень споживання, економічні, техніко-технологічні, конкуренції, ринкові, соціальні, політичні, міжнародні [5, с. 424].

Для оцінки ступеню впливу, на вибранні напрямки стратегічного розвитку на всі аспекти діяльності підприємства готельно-ресторанного сервісу, нами рекомендовано проведення аналізу динаміки значень розрахункових показників за різні періоди (до і після реалізації стратегії). На основі вивчення зміни значень інтегральних показників за тривалий період часу, можливо, прогнозування тенденцій подальшого розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу за рахунок застосування методів регресивного аналізу.

Проведена оцінка економічної ефективності обраних стратегій декількох підприємств і, зокрема, ресторанного комплексу «Sobkoff» на основі аналізу значень показників, що характеризують діяльність даного підприємства готельно-ресторанного бізнесу за 2 періоди: за 2016 рік (після впровадження стратегії) і за 2015 рік (до впровадження стратегії). На основі обрахованих в відповідності з запропованою методикою нормованих значень показників і коефіцієнтів їх значимості була сформована ієрархічна система інтегральних показників за 2 періоди (табл. 1).

Таблиця 1

**Ієрархічна система інтегральних показників економічної діяльності ГПК «Sobkoff»**

№ п/п	Показники ефективності економічної діяльності, E	Дані по роках	
		2015	2016
1	Ефективність економічної діяльності, E <sub>1</sub>	0,43	0,50
2	Ефективність господарської діяльності, E <sub>11</sub>	0,48	0,57
3	Ефективність фінансової діяльності, E <sub>21</sub>	0,38	0,52
4	Платоспроможність, E <sub>121</sub>	0,30	0,62
5	Оптимальність структури джерел ресурсів, E <sub>122</sub>	0,44	0,70
	Рентабельність, E <sub>121</sub>	0,40	0,56

**Висновки.** Таким чином побудова ієрархічної схеми показників ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства готельно-ресторанного сервісу дозволила здійснити усесторонню оцінку стану підприємства, правильності обраного для них варіанта стратегії. А також запропонувати, на основі проведеного аналізу рекомендацій щодо напрямків подальшого їх розвитку, методологію удосконалення комплексного стратегічного управління підприємством. Отриманні результати свідчать про перевищення значень узагальнюючих показників різного рівня у 2016 році в порівнянні з 2015. Це підтверджує правильність обраної стратегії та її позитивний вплив на ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства.

### Література

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навч. посібник / Л. Г. Агафонова., О. С. Агафонова. – К. : Знання України, 2002. – 351 с.
2. Бородіна В.В. Ресторанно-готельний бізнес: Облік, податки, маркетинг, менеджмент : навч. посібник / В.В. Бородіна. – М. : Книжковий світ, 2003. – 165 с.
3. Головка О.М. Організація готельного господарства : навч. посіб. / О.М. Головка, Н.С. Камнов, С.С. Махлинець. – К. : Кондор, 2011. – 410 с.
4. Романова Г.М. Исследование тенденций развития внутреннего туристского рынка / Г.М. Романова, Н.С. Матошенко // Сервис PLUS. – 2012. – № 3. – С. 28–36.
5. Koshcheev S.V. Organization-economic mechanism of forming innovative systems (health-resort sector case-study) / S.V. Koshcheev // European researcher. – 2011. – № 3. – P. 274–275.
6. Евдокимов К.О., Байков Е.А. Теоретические основы стратегического развития предприятия туристской индустрии / К.О. Евдокимов, Е.А. Байков // Вестник национальной академии туризма. – 2009. – № 3 (II). – С. 69–75.
7. Левченко Т.П. Экономические основы управления организациями индустрии гостеприимства / Т.П. Левченко, А.Ю. Баранова // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2. – С. 421–125.

Надійшла 21.03.2017; рецензент: д. е. н. Стадник В. В.