

## ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Інститут туризму,  
Прикарпатський національний університет  
імені Василя Стефаника,  
кафедра готельно-ресторанної справи,  
76008, м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 201б,  
тел.: 778821,  
e-mail: mendelail@rambler.ru

**Анотація.** У статті визначено місце інноваційної стратегії серед інших стратегій підприємств готельного бізнесу; удосконалено принципи процесу стратегічного планування інноваційної стратегії; удосконалено етапи інноваційного розвитку підприємства готельного бізнесу.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегічне планування, стратегія, принципи стратегічного управління.

**Annotation.** In article the place of innovation strategy among other strategies hotel businesses is defined, principles of the strategic planning process innovation strategy and innovation stages of enterprise development of hotel business are improved.

**Key words:** strategic management, strategic planning, strategy, principles of strategic management.

**Вступ.** Стратегічна діяльність у готельному бізнесі, як важлива функція в індустрії готельного бізнесу, повинна забезпечувати конкурентоспроможне функціонування та розвиток підприємств готельного бізнесу з урахуванням стану стабільності зовнішнього середовища. Стратегічне планування до досліджень проблем вибору стратегії знайшло застосування в працях таких зарубіжних і вітчизняних науковців: В.А.Василенко [1], М.Мак-Дональд [5], Л.В.Ноздріна [7], З.Є.Шершньова [10].

А.П.Міщенко [6] розглядає питання планування стратегічної поведінки фірми, Л.Є.Довгань [2] досліджує процес стратегічного управління в діяльності організації та види конкурентних стратегій. Маркетингову діяльність у готельному бізнесі вивчає З.І.Тимошенко, зокрема, маркетингові стратегії в готельному бізнесі [9].

В умовах конкурентної боротьби підприємствам готельного бізнесу необхідно правильно обрати стратегію, принципи стратегічного управління, що є актуальним і гострим питанням сьогодні.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження стратегічного розвитку підприємств готельного бізнесу, вивчення принципів стратегічного управління та правильного планування етапів при застосуванні стратегії інноваційного розвитку.

**Результати.** Стратегічне планування інноваційної діяльності підприємств готельного бізнесу дуже важливе в процесі управління готельним комплексом, яке спрямоване на досягнення певної мети.

Стратегічне планування – це управлінський процес створення й підтримки стратегічної відповідності між зусиллями готельного бізнесу, її потенційними можливостями й шансами в готельному бізнесі та індустрії [9, с.215]. У процесі своєї діяльності кожне готельне підприємство повинно мати певний комплекс дій і рішень, який має бути заснований на проведеному стратегічному аналізі, і стратегічно важливо обґрунтувати можливі варіанти забезпечення досягнення цілей, які забезпечать у майбутньому стійкість та конкурентоспроможність підприємства на ринку готельних послуг.

Найважливіша проблема будь-якого підприємства сфери послуг, що працює в сьогоденні ринкових умовах, – це проблема його виживання, забезпечення його безпе-

першого розвитку й успішного функціонування. Стратегії розвитку готелю – це ефективне вирішення цієї проблеми. Стратегія готельного бізнесу розробляється на основі досліджень і прогнозування кон'юнктури ринку готельних послуг, інвестиційного клімату, законодавчої бази країни, вивчення покупців послуг, готельного продукту, конкурентів, тобто постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності готелю.

Діяльність підприємства готельного бізнесу буде найбільш успішною лише в тому випадку, коли вихід підприємства на ринок готельних послуг буде не стільки добре продуманий і всебічно обґрунтований, скільки виходитиме з довгострокових цілей. Важливою є послідовність систематичних дій, яка спроможна допомогти при визначенні стратегії [5, с.78]. Тільки завдяки комплексному використанню методів і моделей у певній логічній послідовності можна отримати реалістичну картину для стратегічного планування.

Вибираючи стратегію, готелям, залежно від конкретної ситуації, доцільно застосувати такі інноваційні стратегії.

1. VTL-стратегія – це стратегія готелю, яка передбачає цілеспрямовану діяльність щодо впливу на споживача в момент прийняття рішення про купівлю послуги. Вона включає в себе проведення промоакцій, семплінгу, демонстрацій, тестових використань, надання знижок, бонусів тощо. VTL-активності є для готелю не лише актуальними, а повинні стати основною складовою формування стратегії підприємства. VTL-стратегія готелю володіє набагато більшим набором інструментів, форм і методів впливу на потенційного споживача, ніж пряма реклама, проте необхідно уникати помилок у процесі її реалізації. Серед найчастіших помилок – невідповідність формату VTL-заходу загальній рекламній стратегії компанії, що потрібно враховувати під час розробки тактичних рекламних проектів.

2. Бізнес-стратегія для готелю повинна передбачати комплексний план управління, який має зміцнити становище підприємства на ринку готельних послуг і забезпечити координацію зусиль, залучення та задоволення потенційних споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Процес вироблення бізнес-стратегії готелю ґрунтується на ретельному вивченні всіх можливих напрямів розвитку та діяльності підприємства готельного бізнесу й полягає у виборі загального напрямку, методів конкуренції і моделей бізнесу, тобто бізнес-стратегія означає вибір готелем шляху розвитку, методів конкуренції й ведення бізнесу.

3. Стратегія диференціації передбачає надання послугам відмітних властивостей, які важливі для гостей готелю і які відрізняють їх від послуг конкурентів. Надання послуг відмітних якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну. Іншими словами, відмітні якості послуг сприяють залученню більшої кількості покупців [6, с.211]. Ця стратегія може створити захист для готелю від стратегій конкурентів.

4. Інноваційна стратегія. Інноваційні технології впливають на конкурентоздатність готелю на сьогоднішньому ринку. Використання комп'ютерних мереж, Інтернету та інтернет-технологій нині не просто питання лідерства та конкурентних переваг, але й виживання на ринку в найближчому майбутньому. Використання інноваційних продуктів у діяльності готелю підвищить його конкурентоздатність, якість надаваних послуг, що позитивно вплине на імідж підприємства готельного бізнесу, збільшуючи потік постійних клієнтів, що відповідно гарантує отримання прибутку підприємством. Традиційні готелі, комфортні та затишні, придатні для звичного відпочинку, потрохи відходять у минуле, без застосування інноваційних технологій практично неможливе існування готелю взагалі. Стратегію інновацій можна розглядати як комплекс взаємопов'язаних заходів інвестиційного характеру, спрямованих на комерційне застосування

науково-технічних розробок, освоєння нових видів послуг, упровадження новітніх технологій.

5. Стратегія аутсорсингу дуже важлива на теперішньому ринку готельних послуг. Аутсорсинг – це передача неосновних функцій підприємства й усіх з ними активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру) [7, с.304]. Готелі переважно починають використовувати схеми аутсорсингу, у першу чергу, з ІТ-аутсорсингу, а це: web-хостинг, забезпечення різних видів – internet-послуг, web-дизайн, розробка, упровадження й підтримка інформаційних систем. Це звичайно важливо, проте необхідно ще використовувати аутсорсинг бізнес-процесів, управління проектами, аутсорсинг у сфері послуг тощо.

6. Стратегія конкуренції готелів, які знають своє місце на ринку, сконцентрована на пошуку та захопленні тих місць на ринку, що не викликають зацікавлення чи тимчасово не зайняті сильнішими конкурентами. Стратегія конкуренції компанії містить у собі підходи до бізнесу й ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку [2, с.279]. Для того, щоб успішно вести бізнес у цих незайнятих нішах ринку, готель повинен мати дуже строгу спеціалізацію, уважно вивчати свою нішу на ринку, розвиватися тільки в межах допустимих темпів зростання, мати сильного керівника.

7. Стратегія маркетингу готельного бізнесу – це формування цілей, досягнення їх і розв'язання задач готельного бізнесу щодо кожного окремого готельно-господарського продукту, з кожного окремого ринку на певний період [9, с.214]. Зазначена стратегія передбачає, що готель, залежно від ситуації, має кілька варіантів дій: проникнення на новий готельний ринок; розвиток нового готельного ринку; розробка нових готельних продуктів; диверсифікація готельного продукту до даного готельного ринку й споживача. Завжди при плануванні маркетингової стратегії підприємствам готельного бізнесу доводиться вирішувати комплексну задачу, метою якої є повне охоплення ринку з найменшими витратами.

8. Стратегія маркетингу персоналу готелю полягає в особливому ставленні до власного персоналу з боку готелю. При цьому кожен працівник готелю розглядається як безпосередній споживач послуг готелю. Цією стратегією передбачено, що підприємства готельного господарства є інструментом залучення працівника.

9. Стратегія бенчмаркінгу для підприємств готельного бізнесу має важливе значення. Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоздатності, що обмежується вивченням конкурентів їхньої продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами й постачальниками. Усе це необхідно для пошуку найбільш вигідної продукції для підприємства. Аналіз конкурентоздатності дозволяє виявити розходження між конкурентами, але це не пояснює, як ці розходження перебороти й завоювати найкращі позиції в бізнесі [8]. Під час проведення бенчмаркінгу досліджується краща практика не лише прямих конкурентів, а й представників з інших сфер [3, с.41; 4, с.26].

Без ретельно сформульованої стратегії діяльність підприємства готельного бізнесу втрачає сенс, конкурентоспроможність, веде до внутрішнього застою й погіршення результатів. Стратегія готельного комплексу є основою формування стратегії інноваційного розвитку, визначає роль, місце та сутність інноваційної діяльності.

Застосовуючи стратегію інноваційного розвитку підприємства готельного бізнесу, необхідно дотримуватися таких етапів, як:

- постановка цілей і завдань інноваційної діяльності;
- формування інноваційної стратегії підприємства готельного бізнесу;
- дотримання інноваційної політики;
- довгострокове інноваційне прогнозування;

- розподіл ресурсів підприємства на його інноваційну діяльність;
- розробка стратегічних планів інноваційної діяльності готелю або готельного комплексу;
- застосування бенчмаркінгу;
- аналіз обраної стратегії.

Залежно від обраної стратегії готелю, необхідно дотримуватися певних принципів. Принципи стратегічного управління – теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики (властивості), що втілені в загальні правила та положення, регулювальні процеси застосування варіантів стратегічного управління, а також норми поведінки організації в цілому й окремих її членів, якими керуються власники та менеджери в процесі розробки й реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі [10, с.186].

1. Принцип ітеративності пояснюється тим, що стратегія підприємства сфери індустрії гостинності впроваджується за такими етапами: вирішення довгострокових завдань підприємства вирішується через низку середньо- і короткострокових завдань.

2. Принцип комплексності полягає у всеохоплюючому аналізі й обліку інформації, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ [2, с.13]. Принцип комплексності передбачає розгляд реально існуючої системи не в одному якомусь аспекті, а в усій її багатогранності.

3. Принцип директивності й адресності означає, що всі планові показники повинні мати конкретних виконавців і доводитися до них у встановлені терміни та мають неухильно виконуватися за всіма параметрами (обсяги, якість, терміни тощо).

4. Принцип системності вимагає розгляду підприємства готельного бізнесу як складної системи, тобто врахування внутрішньої ієрархічної будови її частин, вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними, ефекту емерджентності (цілісності).

5. Принцип оптимальності означає, що з усіх варіантів розвитку окремих підсистем й елементів підприємства готельного бізнесу повинні бути відібрані ті, що в сумі забезпечать екстремальне значення обраної цільової функції, не порушуючи при цьому обмежень, накладених на дану цільову функцію.

6. Принцип динамічності. Розвиток будь-якого підприємства готельного бізнесу, як складової економіки держави, відбувається в ринкових умовах, для яких типовою є безперервна змінюваність.

7. Принцип безперервності. Безперервність характеризує динаміку взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління: об'єкт управління постійно виявляє свою діяльність, тобто функціонує, розвивається (або занепадає), вимагаючи від суб'єкта управління безперервності у власних діях. Це означає, що система стратегічного управління теж має безперервно розвиватися, адаптуватися до вимог середовища та здійснювати такий управлінський вплив на об'єкт, щоб і він відповідно змінювався, забезпечуючи існування готелю в довгостроковій перспективі.

8. Важливе значення має принцип інноваційності. Проблеми інноваційного розвитку готельних підприємств є малодослідженими. Готельні інновації продовжують аналізуватися лише у вузькому спектрі додаткових послуг, які може зробити готель своїм клієнтам. В умовах ринкової економіки на послуги розміщення для різних категорій туристів незмірно зростає потреба в дослідженні інноваційного розвитку з погляду організації інноваційних процесів усередині підприємства та їхньої підтримки з боку держави, обґрунтування критеріїв новизни при впровадженні інвестиційних проектів у готелях різної категорії, формування й використання інвестиційних ресурсів. Інновації пов'язані з підвищенням ефективності роботи як кожного менеджера, так і готелю загалом.

**Висновки.** Таким чином, у сучасних ринкових умовах головною метою підприємства готельної індустрії є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому

періоді, які надають високу норму прибутку та стабільне економічне зростання. Розвиток ринкових відносин в Україні, отримання підприємствами готельної індустрії, що надають конкурентоспроможні послуги, права виходу на готельний ринок вимагають постійного вдосконалення підходів до стратегічного управління. Отримані результати можуть бути впроваджені в діяльність підприємств готельного бізнесу, а також покладені в основу розв'язання проблеми оптимізації ефективності стратегічного планування комплексу різноманітних заходів для інноваційних послуг готелів.

1. Василенко В. А. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко ; за ред. В. А. Василенка. – 2-ге вид., випр. та допов. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 400 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : Центр навч. л-ри, 2011. – 440 с.
3. Дубровін В. Бенчмаркінг як один з інструментальних засобів загального керування якістю / В. Дубровін, О. Риженко, М. Корецький // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2000. – № 3. – С. 39–41.
4. Козак Н. Бенчмаркінг – інструмент підвищення конкурентоспособності / Н. Козак // Рынок капитала. – 2000. – № 1–2 (49–50). – Январь. – С. 23–28.
5. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – С. Пб. : Питер, 2000. – 320 с.
6. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 336 с.
7. Ноздріна Л. В. Управління проектами : підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай ; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. – К. : Центр учбової л-ри, 2010. – 432 с.
8. Редченко К. І. Бенчмаркінг як інструмент стратегічного аналізу / К. І. Редченко // Наукові записки : зб. наук. праць кафедри екон. аналізу. – Тернопіль : Економічна думка, 2002. – Вип. 11. – Ч. 2. – С. 176–183.
9. Тимошенко З. І. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу / З. І. Тимошенко, Г. Б. Мунін, В. П. Дишлевий. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2007. – 246 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

**Рецензенти:**

Баланюк І.Ф. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і аудиту Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника.

Гречаник Н.Ю. – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і маркетингу Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника.

**УДК 330.341.1: 330.322**

**ББК 65.291.551: 65.263**

**Вермієнко Т.Г., Петіна Л.В.**

**ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ ІНВЕСТУВАННЯ**

Херсонський державний аграрний університет,  
Міністерство аграрної політики та  
продовольства України,  
кафедра фінансів,  
73006, м. Херсон, вул. Рози Люксембург, 23,  
тел.: 0552416216,  
tanya-v78@meta.ua

**Анотація.** У статті досліджуються тенденції розвитку сучасного стану інноваційної діяльності в Україні та надано пропозиції щодо активізації інноваційної діяльності й методів інвестування.