

УДК 640.4:005.591.6:338.48

Милько І.П., к.е.н., доцент

Волинський інститут економіки та менеджменту

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

У статті розглянуто загальні аспекти розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу України. Розглянуто готельно-ресторанний комплекс як важливий елемент сфери послуг. Пояснено співвідношення індустрії туризму та індустрії гостинності. Запропоновано схему основних складових управління підприємствами готельно-ресторанного комплексу. Запропоновано визначення управління підприємствами готельно-ресторанного комплексу. Розглянуто сучасні тенденції розвитку всесвітнього готельно-ресторанного комплексу. Сформовано місію готельно-ресторанного комплексу країни, уточнено цілі, пріоритети і завдання діяльності. Визначено поняття «стратегія» розвитку готельно-ресторанного комплексу. У статті побудована SWOT-матрицю підприємств готельно-ресторанного комплексу країни. Визначено принципи стратегічного планування. Запропоновано структуру стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу країни.

**Ключові слова:** готельно-ресторанний комплекс, стратегія розвитку, індустрія туризму, індустрія гостинності, управління підприємствами готельно-ресторанного комплексу.

Mylo I.

## CONCEPTUAL BASES FOR ELABORATING THE STRATEGY OF HOTEL-RESTAURANT COMPLEX DEVELOPMENT IN UKRAINE

The article deals with general aspects for elaborating the strategy of hotel-restaurant complex development in Ukraine. The hotel-restaurant complex is considered as an important element of the service sphere. The relationship between the tourism industry and the hospitality industry is explained. The scheme of the basic components of management of the enterprises of the hotel-restaurant complex is proposed. The modern tendencies of development of the world hotel-restaurant complex are considered. The mission of the hotel-restaurant complex of the country was formed, the goals, priorities and objectives of the activity were specified. The concept of «strategy» development of hotel-restaurant complex is defined. The article is based on SWOT-matrix of enterprises of the hotel and restaurant complex of the country. The principles of strategic planning are defined. The structure of the strategy of development of the hotel and restaurant complex of the country is proposed.

**Key words:** hotel-restaurant complex, strategy development, tourism industry, hospitality industry, management of the enterprises of the hotel-restaurant complex.

Милько И.П.

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСА УКРАИНЫ

В статье рассмотрено основные аспекты разработки стратегии развития готельно-ресторанного комплекса Украины. Рассмотрено готельно-ресторанний комплекс как важный элемент сферы услуг. Объяснено соотношение индустрии туризма и индустрии гостеприимности. Предложено схему основных элементов управления предприятиями готельно-ресторанного комплекса. Предложено определение управления предприятиями готельно-ресторанного комплекса. Рассмотрены современные тенденции развития мирового готельно-ресторанного комплекса. Сформированна миссия готельно-ресторанного комплекса страны, цели, приоритеты и задания деятельности. Определено понятие «стратегия» развития готельно-ресторанного комплекса. В статье предложена SWOT-матрица предприятий готельно-ресторанного комплекса страны. Определены принципы стратегического планирования. Предложено структуру стратегии развития готельно-ресторанного комплекса страны.

**Ключові слова:** готельно-ресторанний комплекс, стратегія розвитку, індустрія туризму, індустрія гостеприимности, управління підприємствами готельно-ресторанного комплексу.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.**

Готельно-ресторанна комплекс може стати вагомим внеском в економіку країни. Сучасний етап розвитку управління підприємствами готельно-ресторанного комплексу неможливий без обізнаності в питаннях менеджменту, без вміння самостійно й оперативно приймати управлінські рішення з урахуванням інноваційних процесів та новітніх тенденцій розвитку бізнесу. Тому для ефективного управління діяльністю необхідно сформувати концептуальні підходи до розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.**

У вітчизняній і зарубіжній економічній літературі готельно-ресторанному комплексу приділяється значна увага як перспективній сфері економіки регіонів та країни, зокрема у працях таких вчених: Д.А. Корнева, М.П. Мальська, О.Ю. Малиновська, Г.Б. Мунін, Л.В. Овчаренко, Н.О. П'ятницька, А. Єрко, Л. Черчик, Н. Коленда та ін. Також сучасна індустрія гостинності є предметом дослідження таких науковців як О. Розметова, Т. Мостенська, Т. Влодарчик, Г. Круль, В. Романов, Д. Єлканова, Є. Сорокіна, Д. Осіпов, Дж. Уокер та ін., однак дана тема не втратила своєї актуальності та потребує подальшого дослідження, зокрема у частині стратегічного планування.

**Цілі статті.** Метою роботи є дослідити рівень розвитку готельно-ресторанного комплексу, визначити його вплив на потоки іноземних туристів в країну та запропонувати шляхи удосконалення його функціонування, виділити перспективи розвитку готельно-ресторанних комплексів; розробити концептуальні засади стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу України; запропонувати впровадження інновацій у функціонування готельно-ресторанного господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Готельно-ресторанний комплекс є важливим елементом сфери послуг, що виконує функції із забезпечення громадян країни й іноземних гостей житлом, харчуванням, а також різними додатковими послугами. Практика функціонування готельного і ресторанного господарства свідчить про ефективність їх спільної діяльності.

Готельно-ресторанне господарство на законодавчому рівні в відноситься до туристичних послуг і визначається як учасник та суб'єкт процесу: «учасниками відносин, що виникають при здійсненні туристичної діяльності, є юридичні та фізичні особи, які створюють туристичний продукт, надають туристичні послуги з тимчасового розміщення, харчування» [2].

Готельно-ресторанне господарство, згідно з чинною класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД) України, ідентифікується як «тимчасове розміщення й організація харчування».

Вченими нині у світовій науковій літературі представлено два основні підходи до визначення належності готельно-ресторанного комплексу, яке виражено в співвідношенні індустрії туризму та індустрії гостинності.

На думку деяких науковців, поняття «індустрія гостинності» є більш широким і загальним, ніж поняття «індустрія туризму» (рис. 1). Поняття «індустрія гостинності» об'єднує всі галузі економіки, пов'язані з обслуговуванням людей через спеціалізовані

підприємства. Тому готельно-ресторанне господарство є частиною системи індустрії гостинності, де виробляються цінності сервісу щодо обслуговування туристів, екскурсантів, місцевих жителів та інших відвідувачів.

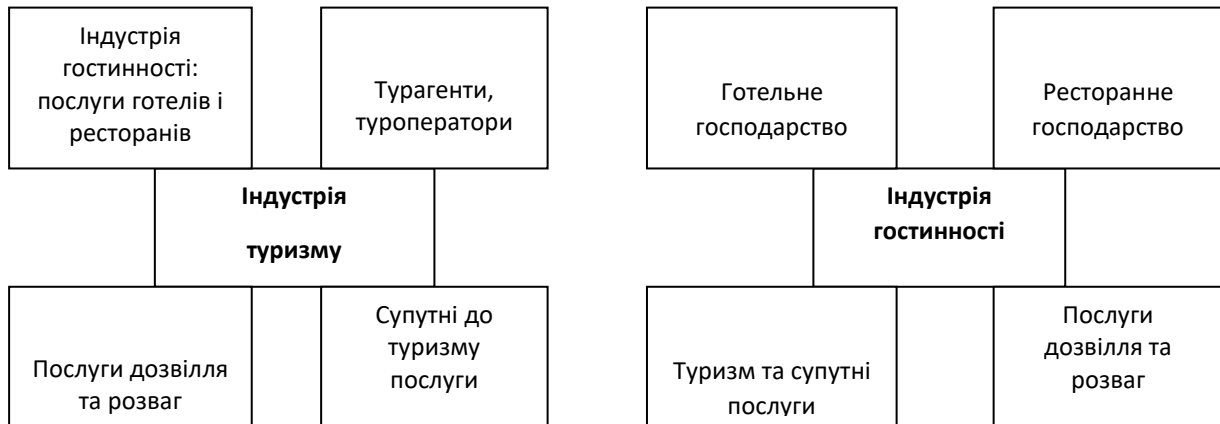


Рис. 1. Співвідношення визначень індустрії гостинності та індустрії туризму [1]

На схемі запропоновано основні складові управління підприємствами готельно-ресторанного господарства (рис. 2).



Рис. 2. Складові управління підприємствами готельно-ресторанного комплексу [1]

Щоб проконтролювати доброзичливість і ввічливість персоналу, потрібно контролювати поведінку персоналу. Якість послуг знаходиться в безпосередній залежності від емоційного і психологічного стану споживача та роботи самого персоналу.

Послуги не можуть вироблятись окремо від матеріально-технічної бази готельно-ресторанного комплексу, де поєднуються виробництво та споживання послуг.

Попит на готельно-ресторанні послуги залежить від сезону. Послуги виробляються і споживаються одночасно, тому коливання попиту призводять до збитків.

На вибір споживача впливає процес одержання послуги, тобто повторне звернення відвідувача залежить від поведінки працівників.

Отже, управління підприємствами готельно-ресторанного комплексу – це процес досягнення поставлених цілей з позиції впливу на персонал для високих стандартів обслуговування, передбачення потреб споживачів шляхом клієнтоорієнтованого сервісу, який повинен перевершити їхні очікування, результатом якого є повторні відвідування закладу, а економічним результатом – прибуток підприємства [3,8].

Аналізуючи тенденцію розвитку готельно-ресторанного господарства України, можна відзначити, що конкурентоздатність вітчизняних підприємств з року в рік знижується порівняно з європейськими та азіатськими підприємствами туристичних та рекреаційних зон. Це спричинено рядом факторів, зокрема політичного та економічного характеру, та вимагає адаптації існуючих управлінських механізмів діяльності таких підприємств, з одного боку, до потреб ринку послуг з тимчасового розміщування та харчування серед населення України та зарубіжних туристів, з іншого, підвищення ефективності господарської діяльності самих підприємств як самостійних господарських одиниць

Швидкий розвиток технологій будівництва, поява нових будівельних та оздоблювальних матеріалів, запровадження електроніки і комп'ютерної техніки, інтерактивних технологій, з одного боку, та зростання всесвітніх подорожей та туризму різного рівня, урізноманітнення туристичного попиту, загострення конкуренції між готелями і пошук нових сегментів ринку, зміна власне філософії обслуговування – з другого, викликали до життя сучасні тенденції розвитку всесвітнього готельно-ресторанного комплексу, серед яких:

- поширення інтересів готельно-ресторанного комплексу на продукти і послуги, що раніше надавалися підприємствами інших галузей;

- екологізація готельно-ресторанних послуг;

- посилення спеціалізації готельно-ресторанного комплексу, що дозволяє чіткіше орієнтуватися на певні сегменти споживачів з урахуванням різних ознак;

- глобалізація та концентрація готельно-ресторанних послуг;

- персоніфікація обслуговування й повна концентрація на запитах і потребах клієнтів;

- широке впровадження нових засобів комунікації та інформаційних технологій;

- концептуалізація діяльності готельно-ресторанного комплексу;

- упровадження нових технологій у ділову стратегію підприємств готельно-ресторанного комплексу [6, 7].

На основі отриманих результатів аналізу рівня розвитку ресторанного і готельного господарств країни, на нашу думку, доцільно сформулювати концептуальні засади для розробки цілісної стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу нашої держави.

Перш за все сформуємо місію готельно-ресторанного комплексу, а саме: забезпечення потреб обслуговуваного населення (місцевих мешканців і туристів) у послугах готельного і ресторанного господарства, екологічно безпечній та високоякісній власній продукції, формування високого рівня обслуговування у закладах розміщення та культури харчування.

Місія повинна сформувавши образ готельно-ресторанного комплексу України та визначити важливість його суспільної ролі. Правильно сформована місія має реальну управлінську цінність.

Розробка стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу дозволяє уточнити його цілі і переглянути пріоритети діяльності. Стратегія є довгостроковим планом розвитку, який включає першочергові завдання, що потребують невідкладних дій, і довгострокові рішення, які можна буде реалізувати через певний час.

Погоджуємось з більшістю науковців, що стратегія розвитку готельно-ресторанного комплексу – система взаємопов'язаних цілей і завдань щодо перспектив його розвитку на середньо- чи довготерміновий період, визначення ресурсів, заходів, необхідних для їх реалізації і досягнення генеральної мети (місії).

Цілі стратегії встановлюються на основі місії, прагнень органів державної влади та інших чинників, які відображають бажаний стан готельно-ресторанного комплексу, який необхідно досягти внаслідок ефективного використання його потенціалу.

Стратегія розвитку готельно-ресторанного комплексу спрямована на забезпечення всебічного розвитку закладів тимчасового розміщення і організації харчування як чинника економічного зростання системи, формування туристичної привабливості країни для ефективного задоволення потреб обслуговуваного населення (місцевих жителів і туристів).

Прийняття стратегії розвитку сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного комплексу на ринку туристичних послуг.

Місія, сформована в стратегії, реалізується через виконання таких завдань:

створення умов для формування і забезпечення ефективного функціонування підприємств готельно-ресторанного комплексу;

формування та раціональне використання інформаційного, організаційного, ресурсного потенціалу підприємств;

консультаційна допомога в розробці креативних концепцій для функціонування готелів і ресторанів, засобів розміщування і закладів харчування інших категорій;

вдосконалення відносин між підприємствами готельного і ресторанного господарства, споживачами та діловими партнерами. Особлива увага при цьому повинна приділятися покращенню пропозиції продукції та послуг ресторанного господарства на споживчому ринку; активізації кооперації між ними;

створення сприятливих умов для технологічної модернізації;

пропорційному розвитку мережі підприємств ресторанного і готельного господарства [4].

З метою підвищення ефективності управління потенціалом підприємств готельно-ресторанного комплексу країни ми побудували SWOT-матрицю (табл. 1), яка дозволяє виявити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози підприємств готельно-ресторанного комплексу.

Отже, можна зробити висновок, що потрібно вирішувати проблему недосконалого управління, а саме: актуальною стає розробка стратегії розвитку готельно-ресторанного господарства країни. Стратегія повинна базуватися на ґрунтовному аналізі досягнутого рівня розвитку, ключових проблем і причин, що стримують функціонування мережі готельного і ресторанного господарства, визначати цілі та завдання на перспективу і передбачати створення системи правових, інформаційних, організаційних та економічних умов.

Таблиця 1.

SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу України

<p>Зовнішнє середовище</p>	<p>Можливості розширення присутності на споживчому ринку; вихід на нові сегменти ринку; диференціація послуг розміщення і послуг харчування для груп споживачів з різним доходом і вподобаннями; створення концептуальних готелів і ресторанів; створення національних готельних і ресторанных мереж.</p>	<p>Загрози Поява закордонних конкурентів з суттєвими фінансовими можливостями і відомими брендами; міграція молодих працівників; високий рівень інфляції; зниження купівельної спроможності місцевого населення; зростання цін на енергоносії.</p>
<p>Внутрішнє середовище</p> <p>Сильні сторони наявність постійного місцевого контингенту споживачів ресторанных послуг; наявність внутрішніх і зовнішніх туристів як користувачів послуг засобів розміщення; доступ до сучасного обладнання і технологій; достатньо виробничих потужностей; достатня кількість трудових ресурсів; наявність об'єктів туристично-рекреаційного призначення.</p>	<p>зростання обсягу продажів послуг по організації харчування і тимчасового розміщення; кооперації ресторанів і готелів; розширення асортименту послуг, які надаються; зниження цін на послуги та збереження високої якості продукції та обслуговування; розширення асортименту додаткових послуг</p>	<p>Формування гнучкої цінової політики; підвищення кваліфікації персоналу; розробка тематичного інтер'єру, приготування страв згідно оновленої концепції.</p>
<p>Слабкі сторони відсутність стратегії розвитку закладів готельно-ресторанного комплексу; висока диференціація територій за рівнем соціально-економічного розвитку та інфраструктурного забезпечення; нестача фінансових ресурсів; недосконала система маркетингу та консалтингових послуг.</p>	<p>використання планування розвитку діяльності; фінансування діяльності за рахунок власних коштів; налагодження маркетингових комунікацій; пошук надійних постачальників.</p>	<p>раціональне використання ресурсів; пошук шляхів оптимізації витрат для надання послуг; збільшення частки власних коштів в розрахунках з постачальниками</p>

Стратегічне планування повинно базуватись на принципах:

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 – необхідно брати до уваги значний масив інформації.
3. Принцип директивності й адресності означає, що всі планові завдання повинні мати конкретних виконавців, встановлені терміни та параметри виконання.
4. Принцип системності - готельно-ресторанний комплекс розглядається як складна система, враховуючи внутрішню ієрархічну будову її частин.
5. Принцип оптимальності означає, що з усіх варіантів розвитку окремих підсистем готельно-ресторанного комплексу повинні бути відібрані ті, що забезпечать найкращий результат розвитку.
6. Принцип динамічності – необхідно безперервно слідкувати за змінами і удосконалюватись.

7. Принцип безперервності – система стратегічного управління має безперервно розвиватися, адаптуватися до вимог середовища та здійснювати такий управлінський вплив на об'єкт, щоб і він відповідно змінювався, забезпечуючи існування готелю і ресторану в довгостроковій перспективі.

8. Принцип інноваційності - інновації пов'язані з підвищенням ефективності роботи як кожного менеджера, так ресторану і готелю загалом [5].

Стратегія розвитку готельно-ресторанного господарства країни може мати таку структуру [4]:

1. Вступ (актуальність, місія, цілі стратегії).
2. Стан і тенденції сучасного розвитку готельно-ресторанного комплексу в країні.
3. Стратегічні пріоритети розвитку готельно-ресторанного комплексу в країні.
4. Перспективи розвитку готельно-ресторанного комплексу в регіонах.
5. Оптимізація структури готельно-ресторанного комплексу за типами закладів тимчасового розміщування і організації харчування.
6. Оптимізація територіального розміщення мережі готельних і ресторанных підприємств.
7. Пріоритети розвитку основних типів закладів ресторанного і готельного комплексу.
8. Розвиток соціальноорієнтованої мережі шкільних їдалень та бюджетних закладів тимчасового розміщування (костелів, гуртожитків).
9. Вдосконалення ринкових механізмів функціонування підприємств готельно-ресторанного комплексу і підвищення їх конкурентоспроможності.
10. Нові форми, якість та культура обслуговування.
11. Кадрове забезпечення реалізації стратегії.
12. Розвиток бізнес-планування в підприємствах готельно-ресторанного комплексу.
13. Політика інноваційного та інвестиційного розвитку готельно-ресторанного комплексу.
14. Підвищення соціально-економічної ефективності діяльності готельно-ресторанного комплексу
15. Передбачення ризиків на різних етапах реалізації стратегії.
16. Визначення основних етапів реалізації програми (з вказанням термінів і виконавців).
17. Очікувані результати у вигляді кількісних показників.

Звичайно реалізація стратегії розвитку вимагає визначення основних етапів для її реалізації, зазначення термінів та виконавців. Звичайно, стратегію розвитку готельно-ресторанного комплексу країни повинні розробляти і реалізовувати органи державної влади, фінансування повинно здійснювати з державного бюджету. Деталізуватись стратегія повинна на місцевих, регіональних рівнях.

**Висновки.** Отже, стратегічне планування – це управлінський процес створення й підтримки стратегічної відповідності між зусиллями готельного і ресторанного бізнесу, їх потенційними можливостями й шансами в готельно-ресторанній індустрії. У процесі своєї діяльності кожне готельне підприємство і достойний заклад харчування повинні мати певний комплекс дій і рішень, який має бути заснований на проведеному стратегічному аналізі, і стратегічно важливо обґрунтувати можливі варіанти досягнення цілей, які забезпечать у майбутньому стійкість та конкурентоспроможність підприємств на ринку готельних і ресторанных послуг.

Загалом реалізація стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу органами центральної державної влади та її деталізація на місцевому рівні досягти фінансової стабільності комплексу, підвищити привабливість країни і регіонів для туристів, забезпечити взаємозв'язок соціальної місії та господарсько-фінансової діяльності в готельно-ресторанному комплексі.

#### Список бібліографічного опису:

1. Гакова М. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 13, частина 1. 2017. С. 55-60.
2. Закон України «Про туризм». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95>.
3. Круль Г.Я. Основи готельної справи. Режим доступу: [http://bib.convdocs.org/v29984/круль\\_г.я.\\_основи\\_готельної\\_справи](http://bib.convdocs.org/v29984/круль_г.я._основи_готельної_справи).
4. Міценко Н. Г. Концептуальні засади розробки програми розвитку ресторанного господарства споживчої кооперації. Режим доступу : [file:///C:/Users/Private/Downloads/Torg\\_2011\\_13\\_30.pdf](file:///C:/Users/Private/Downloads/Torg_2011_13_30.pdf).
5. Мендела І.Я. Планування інноваційних стратегій підприємствами готельного бізнесу. – Режим доступу : <http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file.pdf>.
6. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. Київ, 2009. 344 с.
7. Негода Г. Аналіз зарубіжного досвіду розвитку підприємств готельного господарства. Економічний часопис XXI. 2012. №9-10. С. 64-66.
8. Яковлев Г.А. Экономика гостиничного хозяйства: [учебное пособие]. Москва, 2006. 224 с.

#### References:

1. Nakova M. Management of the enterprises of the hotel and restaurant industry: essence and specificity. Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Issue 13, Part 1. 2017. P. 55-60. [in Ukrainian].
2. The Law of Ukraine “On Tourism”. Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95>.
3. Krul G.Ya. Basics of hotel business. Access mode: [http://bib.convdocs.org/v29984/circle\\_of\\_the\\_basement\\_of\\_the\\_hotel](http://bib.convdocs.org/v29984/circle_of_the_basement_of_the_hotel). [in Ukrainian].
4. Mitsenko NG Conceptual bases of development of program of development of restaurant economy of consumer cooperation. Access mode: [file:///C:/Users/Private/Downloads/Torg\\_2011\\_13\\_30.pdf](file:///C:/Users/Private/Downloads/Torg_2011_13_30.pdf). [in Ukrainian].
5. Mendela I.Ya. Planning of innovative strategies by hotel business enterprises. - Access mode: <http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file.pdf>. [in Ukrainian].
6. Nechayuk LI Hotel and restaurant business: management: teaching. tool. Kyiv, 2009. 344 p. [in Ukrainian].
7. Negoda G. Analysis of foreign experience in the development of hotel enterprises. XXI Economic Journal. 2012. №9-10. Pp. 64-66. [in Ukrainian].
8. Yakovlev GA Hotel Economics: [textbook]. Moscow, 2006. 224 p. [in Russian].

*Рецензент д.е.н., професор Черчик Л.М.*