

**Троценко Вероніка Володимирівна**

*студентка*

*Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова*

**Погасій Сергій Олександрович**

*кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельного господарства*

*Харківський національний університет міського господарства*

*ім. О. М. Бекетова*

**Троценко Вероника Владимировна**

*студентка*

*Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А. Н. Бекетова*

**Погасий Сергей Александрович**

*кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры туризма и гостиничного хозяйства*

*Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А. Н. Бекетова*

**Trotsenko V.**

*student*

*O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Pogasiy S.**

*candidate of technical sciences, associate professor,*

*associate professor of Department of Tourism and Hotel Economy*

*O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ  
У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ  
ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ  
В ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ  
MAIN PROBLEMS OF STRATEGIC PLANNING  
IN THE HOTEL AND SOLUTIONS**

**Анотація.** Розглянуто сутність стратегії та стратегічного планування. Дана стисла характеристика основних положень стратегічного планування. Виявлено основні проблеми стратегічного планування роботи готельних підприємств. Запропоновані підходи до вирішення зазначених проблем.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне планування, ефективність, конкурентоспроможність.

**Аннотация.** Рассмотрены сущность стратегии и стратегического планирования. Дана краткая характеристика основных положений стратегического планирования. Выявлены основные проблемы стратегического планирования работы гостиничных предприятий. Предложены подходы решения указанных проблем.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое планирование, эффективность, конкурентоспособность.

**Summary.** The essence of strategy and strategic planning. A brief description of the main provisions of strategic planning. The basic problems of strategic planning for hotel companies. The proposed approach to solve these problems.

**Key words:** strategy, strategic management, efficiency, competitiveness.

**П**остановка проблеми і формулювання мети статті. Останнє півсторіччя характеризується швидкими темпами розвитку туризму у світі. Тому не випадково, що останнім часом в Україні спостерігається великий інтерес саме до туризму. Однак, політична і економічна кризи, що склалися в Україні в теперішній час негативно вплинули на стан туристської галузі, значно сповільнили темпи зростання та загострили, і без того, високу конкуренцію між підприємствами, які надають послуги у сфері туризму. Велика кількість підприємств туристської індустрії, у тому числі і готелі, зіштовхуються з проблемою виявлення конкурентних переваг і побудови стратегії своєї діяльності в найближчому майбутньому, що в свою чергу потребує впровадження ефективного стратегічного планування. Тому розробка даних питань в сучасних умовах привертає значну увагу.

Метою статті є з'ясування проблем які виникають при стратегічному плануванні та пошук шляхів їх вирішення.

**Літературний огляд.** Дослідження питань стратегічного планування знайшло своє відображення в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів: Боголюбова В.С., Власова Т.І., Гельман В.Я., Горенбургова М.А., Гранберг А.Г., Жихаревича Б.С., Закоріна Н.Д., Колеснікова А.М., Крутік А.Б., Лебедева О.Т., Мінцберг Г., Попкова В.П., Портера М., Сологубова Г.С., Тимчук В.В., Уткіна Э.А., Чибинева А.М., Чистова Л.М., Чудновського А.Д., Цацуліна А.Н., Хассі Д.

В публікаціях вказаних авторів розглядаються різноманітні питання стратегічного управління і планування підприємств, однак недостатньо приділяється уваги застосування стратегічного планування в роботі підприємств готельного господарства, що й обумовило підготовку даної статті.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічним плануванням як науково-практичним напрямом вперше почали займатися на американському континенті. В його становленні та розвитку приймали участь дослідники бізнесу, наукові працівники (експерти) фірми різних рівнів і напрямів діяльності, а також менеджери-спеціалісти з організації та управління провідних підприємств.

Історія розвитку стратегічного планування й управління в нашій країні лише зароджується, але для його успішного становлення є всі передумови.

Нині існує багато визначень стратегії, але в основі всіх визначень лежить поняття стратегії як усвідомленої й продуманої сукупності норм і правил, використовуваних в процесі прийняття стратегічних рішень, що впливають на майбутній стан підприємства.

В літературних джерелах пропонуються наступні визначення стратегії.

Стратегія — програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у всіх сферах діяльності.

Стратегія — це план управління фірмою, спрямований на закріплення її позицій на ринку, задоволення попиту споживачів і досягнення поставлених цілей.

Стратегія повинна пов'язувати минуле й майбутнє, водночас визначаючи шлях до розвитку. Розробка стратегії базується на глибокому розумінні дії механізмів ринку, вірогідній оцінці позицій підприємства на ринку, усвідомленні й розвитку конкурентних переваг.

Головним завданням розробки стратегії є виявлення підприємством конкурентних переваг, їх використання і, як наслідок, збільшення прибутковості і рентабельності роботи підприємства.

Проблема успішного функціонування і забезпечення безперервності розвитку підприємств готельно-ресторанної індустрії в умовах ринкової економіки є пріоритетною.

Успішне функціонування підприємств в умовах невизначеності й нестійкого середовища, яке динамічно змінюється, передбачає наявність системи управління, яка здатна швидко й адекватно реагувати на негативні зміни, що виникають у зовнішньому середовищі підприємства. Значна роль в такій системі управління належить організації стратегічного планування розвитку підприємства.

Планування — це динамічний процес, тобто безперервний, спрямований на адаптацію тимчасових рішень до майбутнього. Таким чином, планування характеризується, як процес безперервний, орієнтований на перспективу та розвиток і забезпечення сприятливих умов для досягнення поставлених цілей.

Процес планування базується на знаннях та використанні об'єктивних економічних законів: загальних (підвищення потреб, закон економії часу); товарного виробництва (закон вартості); законів ринкової економіки.

Механізм планування діяльності підприємств готельного господарства включає:

- принципи планування;
- визначення пріоритетних цілей;
- забезпечення взаємозв'язку між показниками;
- урахування факторів та кон'юнктури розвитку ринку готельних послуг;
- вибір оптимального варіанту розвитку;
- контроль за здійсненням планів.

Методологія планування включає:

- визначення сутності поняття планування, принципів, форм, типів, засобів;

- методики визначення показників;
- пріоритети та послідовність розрахунків і оновлення прийняття рішень.

До основних принципів планування слід відносити: гнучкість (адаптивність), точність, варіантність, цілеспрямованість, науковість, єдність, безперервність [2].

Стратегічне планування — це передбачення характеру й шляхів розвитку макросистеми, тенденцій розвитку галузі та їх впливу на стан підприємства, перспектив і етапів його розвитку [1].

Стратегічний план розвитку підприємства повинен містити розробку рішень за такими розділами, як: передбачення характеру й шляхів розвитку макросистеми; тенденції розвитку галузі та їх вплив на стан підприємства; стратегія маркетингової служби; напрями й заходи щодо створення конкурентних переваг (стратегія оновлення послуг, пропонованих підприємством, 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 за втіленням у життя стратегії розвитку підприємства. [1]

В сучасних умовах господарювання в Україні стратегічному плануванню на підприємствах приділяється зовсім недостатньо уваги.

Певні роботи в цьому напрямку здійснюються на великих корпоративних підприємствах. На підприємствах малого і середнього бізнесу, до яких відносяться і готельні підприємства, стратегічне планування майже не здійснюється.

Особливості підприємств готельного бізнесу обумовлені тим що ці підприємства виробляють специфічні послуги, які повинні відповідати вимогам зовнішнього середовища і споживачів цих послуг за якістю та асортиментом. В разі порушення такої відповідності готельні підприємства зазнаватимуть втрат як матеріальних, так і моральних (втрата довіри до підприємства з боку споживачів). [1].

Запобігання таких порушень в готельних підприємствах повинно сприяти стратегічне планування їх діяльності та інші види планування, які необхідно здійснювати на основі стратегічного планування.

Стратегічне планування в готельних підприємствах покликано забезпечувати економічне зростання в умовах невизначеності соціально-економічного розвитку готельного комплексу, значних інноваційних змін, розширювати горизонти передбачення і створювати можливість своєчасної реакції готельного підприємства на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. [4]

Для успішного впровадження й удосконалення стратегічного планування в роботі готельних підприємств важливо переймання зарубіжного досвіду стратегічного планування та застосування цього досвіду з урахуванням специфічних особливостей ведення бізнесу в умовах вітчизняної економіки.

Однак, слід зазначити, що методи, які використовуються в закордонній практиці, не адаптовані до вітчизняних умов господарювання. В наслідок цього, результати застосування таких методів не завжди є задовільними. Розв'язання цієї проблеми потребує об'єднання зусиль науковців і фахівців практиків у розробці власних методик стратегічного планування, які б враховували усі особливості сучасної економіки України.

Крім того в підприємствах готельного господарства недостатньо кваліфікованого персоналу, який має досвід стратегічного планування. Тому необхідно при підготовці економістів і менеджерів для готельних підприємств звертати увагу на вивчення сучасних підходів, методів і прийомів стратегічного планування діяльності таких підприємств. Також необхідно сприяти організації системи мотивації до систематичного підвищення кваліфікації відповідних працівників готельних підприємств з даних питань..

Ускладнює процес стратегічного планування роботи готельних підприємств економічна і політична нестабільність в країні. Такі обставини вимагають швидкого реагування і підвищують ризик прийняття рішень. Розв'язання даних проблем потребує ретельного аналізу зовнішнього середовища готельних підприємств, формування сценаріїв їх розвитку в склавшихся умовах, коригування планів і внесення змін .

Стратегічне планування на підприємствах готельного господарства повинно бути безпомилковим. Втрати економічних ресурсів і положення на ринку в результаті помилок у стратегічному плануванні значно чутливіші на відміну від помилок при короткостроковому плануванні.

Стратегічні помилки ведуть до втрати конкурентних переваг підприємства і можуть значно погіршити перспективи його розвитку та функціонування, тому необхідний контроль над стратегічним плануванням. Основою контролю над стратегічним плануванням є, в свою чергу, оцінка стратегічного плану. Для того щоб здійснювати якісний контроль плану необхідний кваліфікований персонал, методологія проведення контролю і внесення коригування в плани [5].

Не слід також забувати про ефективність стратегічного планування. Визначення довгострокових цілей готельного підприємства та шляхів їх досягнення повинні завжди співставлятися з витратами наявних у підприємства ресурсів.

Вирішення вказаних проблем стратегічного планування дозволить готельним підприємствам створювати ефективний бізнес, стійкий до зміни умов господарювання, з врахуванням чинників, що забезпечать довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

**Висновок.** Однією з основних проблем в діяльності готелів є неефективне стратегічне планування. Це обумовлено низкою проблем, таких як неадаптовані методи, що використовуються в закордонній практиці, відсутність завдань та цілей при стратегічно-

му плануванні, недостатній контроль за розробкою і виконанням стратегічних планів, недостатністю висококваліфікованих фахівців з стратегічного планування в штаті готельних підприємств, кризовий стан економіки країни. Подолання вказаних проблем дозволить покращити стратегічне планування роботи готельних підприємств, що в свою чергу, буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності цих підприємств і зміцненню їх позицій на ринку готельних послуг.

#### Список літератури

1. Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посібник / Н. О. Нечаюк Л.І Телеш; – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.
2. Кузнецова Н. Н. Экономика предприятий ресторанного хозяйства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gendocs.ru/v13436/?cc=3>
3. Бушин Г. В. Методические аспекты оценки эффективности стратегического планирования гостиничного бизнеса: автореф. дис. канд. экон. Наук: 08.00.05 – СПб., 2011. – 160 с.
4. Холмурзаева З. Ф. Стратегическое планирование деятельности предприятий индустрии гостеприимства / З. Ф. Холмурзаева, А. К. Ганиева // Культура народов Причерноморья, 2011. – Вып 201. – С. 178–180.
5. Чорненькая Н. В. Организация туристической индустрии: учебное пособие / Н. В. Чорненькая. – К.: Атика, 2006. – 264 с.
6. Зависимость успешности предприятия от эффективности стратегического планирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://8cent-emails.com/zavisimost-uspeshnosti-predpriyatija-ot-jeffektivnosti-strategicheskogo-planirovanija/>