

4. Гетьман О.О. Економіка підприємства / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 178 с.
5. Завіновська Г.Т. Економіка праці / Г.Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 143 с.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 194 с.
7. Райзберг Б.А. Курс економіки: підручник / Б.А. Райзберг. – К.: ІНФРА-М, 2003 – 313 с.
8. Лагутін В.Д. Теоретико-методологічні підходи до сучасних проблем оплати праці / В.Д. Лагутін // Економічна теорія. – 2010. – № 1. – С.29-38
9. Баранов В.В. Проблеми організації ефективного преміювання на промисловому підприємстві / В.В. Баранов // Наукові праці КНТУ, Економічні науки. – 2010. – № 17.
10. Данилова Е. Типичные ошибки при создании системы мотивации / Е. Данилова // Финансовый директор. [Електронний ресурс]. – Режим доступа к файлу: <http://www.cfin.ru/management/people/motivation/>
11. Ященко О.І. Системи преміювання як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємств / О.І. Ященко, В.С. Чиж // Науковий вісник. – 2006. – № 16.1

*Рецензент докт. екон. наук А.В. Шайкан*

338.42

*Журавльова С.М., здобувач,  
Харківський державний університет харчування та торгівлі*

### **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

Стратегічне планування на готельних підприємствах покликане забезпечувати економічне зростання в умовах невизначеності соціально-економічного розвитку готельного комплексу, значних інноваційних змін, розширювати горизонти передбачення і тим самим створювати можливість своєчасної реакції у відповідь готельного підприємства на ті зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі.

Необхідність розробки і реалізації системи стратегічного планування на готельних підприємствах диктується нестабільністю зовнішнього середовища, що посилюється, підвищенням темпів її економічних і соціальних змін, які значно перевершують швидкість реакції у відповідь готельних господарюючих суб'єктів. Наукове обґрунтування створення ефективно функціонуючої системи стратегічного планування розвитку готелів, визначення напрямів успішного соціально-економічного розвитку і підвищення рівнів ефективності використання трудових, матеріально-технічних, фінансових ресурсів в поточному і стратегічному періодах часу зв'язують рішення поточних, перспективних і стратегічних завдань розвитку готельного господарства в єдиній системі планування за умови досягнення бажаних орієнтирів результативності в перспективному і стратегічному періодах часу.

Питанням теорії та практики формування стратегії присвячені праці провідних учених: І. Ансоффа, І.О. Бланка, В.О.Василенка, Х. Віссеми, В.М. Гесця, П. Друкера, М.М. Єрмошенка, В.Г. Герасимчука, У. Кінга, Д. Кліланда, М.І. Круглова, Ф. Котлера, А.А. Мазаракі, Г. Мінцберга, Н.К. Моїсеєвої, А.П. Наливайка, В.В. Пастухової, М. Портера, А.А. Томпсона, Дж. Стрікланда, Н.М. Ушакової, А. Чендлера, А.В. Шегди, З.Є. Шершньової та інших.

При цьому слід зазначити, що науково-методичні рекомендації обґрунтування стратегій планування підприємств повинні розглядатися і через призму їх галузевої адаптації.

Метою дослідження є розробка теоретико-методичних основ формування стратегій планування підприємств готельного господарства.

Підприємству індустрії гостинності в сучасних умовах важливо приділяти все більшу увагу розвитку перспективного планування як інструменту централізованого управління. Таке планування, що охоплює період від 10 до 20 років (частіше 10-12 років) передбачає розробку загальних принципів орієнтації підприємства на перспективу (концепцію розвитку); визначає стратегічний напрям і програми розвитку, зміст і послідовність здійснення найважливіших заходів, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Перспективне планування допомагає приймати рішення по комплексних проблемах діяльності підприємства в міжнародному масштабі:

визначення напрямів і розмірів капіталовкладень і джерел їх фінансування;  
впровадження технічних нововведень і прогресивної технології;  
диверсифікація виробництва і оновлення продукції; форми здійснення закордонних інвестицій;  
вдосконалення організації управління по окремих підрозділах і кадровій політиці [1].

Так, для готельного підприємства дуже важливо вибрати супутні види діяльності, тобто

диверсифікувати основу свого бізнесу для зниження фінансових ризиків з огляду на те, що готельний бізнес дуже чутливий до цілого ряду об'єктивних або форс-мажорних чинників: політичних, економічних, інфраструктурних та інших. За найсприятливіших умов для готельного підприємства не сьогодні-завтра ситуація може стати прямо протилежною, не залежною від підприємця (міжнародні конфлікти, зміни податкової політики, митних зборів, транспортних тарифів, рівня інфляції і так далі).

Бажано вибрати такі види додаткової діяльності, які були б пріоритетними на тривалий період, мали б податкові пільги на регіональному або місцевому рівні.

Оскільки оцінка перспектив в умовах стихійного розвитку готельного ринку украї не визначена, перспективне планування не може орієнтувати готельну фірму на досягнення кількісних показників і тому зазвичай обмежується розробкою лише найважливіших якісних характеристик, що конкретизуються в програмах або прогнозах. Через них здійснюється координація перспективних напрямів розвитку усіх підрозділів підприємства з урахуванням їх потреб і ресурсів [3].

У системі перспективного планування залежно від методології і цілей зазвичай розрізняють довгострокове планування і стратегічне планування. У системі довгострокового планування використовується метод екстраполяції, тобто використання результатів показників минулого періоду і на основі постановки оптимістичних цілей поширення декілька завищених показників на майбутній період. Тут робиться розрахунок на те, що майбутнє буде краще за минуле.

Стратегічне планування ставить метою дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися підприємство в майбутньому періоді, і на цій основі розробити показники розвитку підприємства на плановий період. Такий метод найбільш застосовний для індустрії гостинності.

У основу при розробці плану кладеться:

аналіз перспектив розвитку готельного підприємства, завданням якого є з'ясування тенденцій і чинників, що впливають на розвиток відповідних тенденцій [9];

аналіз позицій в конкурентній боротьбі, завдання якого полягає у визначенні того, наскільки конкурентоздатні послуги, що надаються підприємством і що підприємство (готель, ресторан) може зробити для підвищення результатів роботи в конкретних напрямках, якщо наслідуватиме оптимальні стратегії в усіх видах діяльності;

вибір стратегії на основі аналізу перспектив підприємства в різних видах діяльності і визначення пріоритетів по конкретних видах діяльності з точки зору її ефективності і забезпеченості ресурсами;

аналіз напрямів диверсифікації видів діяльності, пошук нових ефективніших видів діяльності і визначення очікуваних результатів [2].

При виборі стратегії необхідно мати на увазі, що нові стратегії як в традиційних галузях, так і в нових сферах бізнесу повинні відповідати накопиченому потенціалу підприємства. У системі довгострокового планування (рис. 1) мета втілюється в програми дій, бюджети (річний план), плани прибутків, що розробляються для кожного з головних підрозділів підприємства. Потім програми й бюджети виконуються цими підрозділами і визначаються відхилення фактичних показників від запланованих [8].

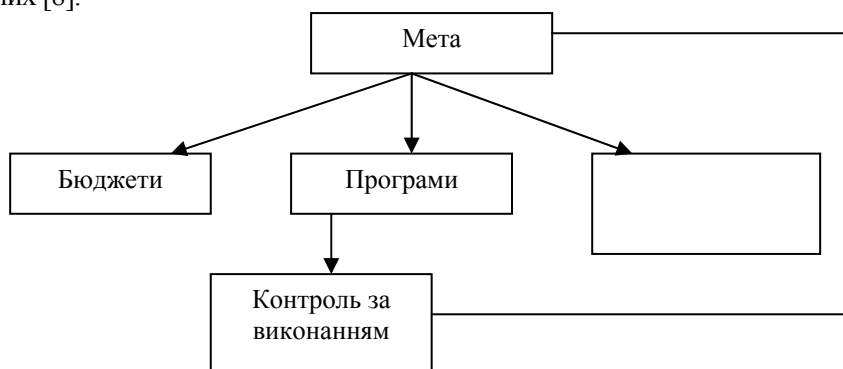


Рис. 1. Схема дострокового планування

Як видно зі схеми (рис. 2), перспективи і цілі пов'язані між собою для вироблення стратегії. Поточні програми (бюджети) орієнтують оперативні підрозділи підприємства в їх повсякденній роботі, спрямованій на забезпечення поточної рентабельності; стратегічні програми і бюджети закладають основи майбутньої рентабельності, що вимагає створення спеціальної системи виконання, побудованої на управлінні проектами [9].

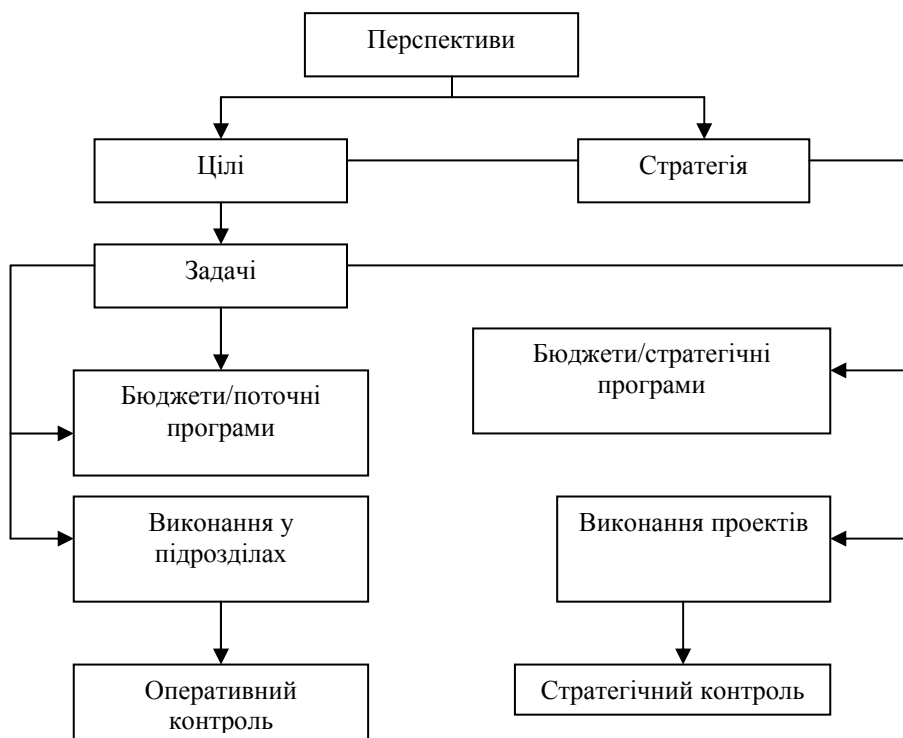


Рис. 2. Схема стратегічного планування

Системи довгострокового планування застосовуються в 70-80% найбільших японських корпорацій, де планування організовується таким чином:

- вибираються 5-10 ключових стратегій і навколо них формується політика довгострокового розвитку;
- одночасно приймаються середньострокові плани для об'єднання стратегій в одне ціле [6];
- вище керівництво визначає цілі кожному підрозділу, а останнє розробляє кількісні плани досягнення цих цілей методом «від низу до верху».

Стратегічний план виражений стратегією корпорації. У ній містяться рішення відносно сфер діяльності і вибору нових напрямів. У ній можуть перераховуватися основні проекти і задаватися їх пріоритети. Розробляється він на рівні вищої ланки управління. Зазвичай стратегічний план не містить кількісних показників.

Середньострокові плани найчастіше охоплюють п'ятирічний термін, як найбільш зручний для оновлення виробничого апарату і асортименту продукції і послуг. У них формулюються основні завдання на встановлений період, наприклад, виробнича стратегія підприємства в цілому і кожного підрозділу (реконструкція будівлі, освоєння нової продукції і розширення асортименту); стратегія продажу послуг (залучення нових клієнтів, тобто вихід на нові ринки, вдосконалення обслуговування і інші заходи, сприяючі збільшенню продажів); фінансова стратегія (об'єми і напрями капіталовкладень, джерела фінансування, структура портфеля цінних паперів); кадрова політика (склад і структура штатів, їх підготовка і використання); визначення об'єму і структури необхідних ресурсів і форм матеріально-технічного постачання. Середньострокові плани передбачають розробку в певній послідовності заходів, спрямованих на досягнення цілей, намічених довгостроковою програмою розвитку [5].

Поточне планування здійснюється шляхом детальної розробки (зазвичай на один рік) оперативних планів для компанії в цілому і її окремих підрозділів, зокрема, програм маркетингу, планів по наукових дослідженнях, планів по виробництву, матеріально-технічному постачанню. Основними ланками поточного плану виробництва є календарні плани (місячні, кварталні, піврічні), які є детальною конкретизацією цілей і завдань, поставлених перспективним і середньостроковим планами [6].

Календарні плани складаються на основі відомостей про наявність попередніх замовлень (броні), забезпеченості їх, тобто наявність вільних номерів – для готелю. У календарних планах передбачаються витрати на реконструкцію наявних потужностей, заміну устаткування, спорудження нових підприємств, навчання обслуговуючого персоналу.

Реалізація оперативних планів здійснюється через систему бюджетів, або фінансових планів,

які складаються зазвичай на рік або на коротший термін по кожному окремому підрозділу – центру прибутку (ресторан, бар, пральня, міні-шоп і ін.), а потім консолідуються до єдиного бюджету, або фінансового плану підприємства.

Завдяки фінансовому прогнозуванню і фінансовому плануванню директор підприємства здатний визначити майбутні фінансові потреби компанії і визначити цілі, досягнення яких допоможе зберегти намічені рівні прибутковості. Якщо прогноз вказує на недолік фінансових коштів, директор має можливість сказати, коли і скільки грошей знадобиться компанії. Це необхідно для того, щоб визначити ту фінансово-кредитну політику, яка повинна проводитися для успішного вирішення поставлених перед компанією завдань [8].

Розробка детального бюджету дає можливість компанії порівняти фактичні результати своєї діяльності із запланованими. Таке порівняння проводиться з місяця в місяць, і в обов'язок фінансового директора входить виявлення і усунення будь-яких серйозних відхилень від прогнозованого рівня.

Процес розробки бюджету готелю розпочинається із створення бюджетної комісії. Комісія, як правило, очолюється Генеральним директором і включає керівників усіх основних департаментів.

Розробка бюджету вимагає вивчення зовнішніх і внутрішніх економічних умов роботи організації, частиною яких є можливі зміни інфляційної політики країни в найближчому майбутньому [4].

Необхідно передбачити будь-які зміни у вартості товарів і послуг, що надаються готелем, у тому числі, таких як харчування, напої, комунальні послуги і постачання. Ринок має бути вивчений з точки зору змін попиту, викликаних ростом конкуренції з боку підприємств, що знову відкриваються.

Функціональні підрозділи розділяються на дві категорії: прибуткові і витратні. Підрозділи представляють свої фінансові звіти за минулі періоди. Ця інформація використовується як основа для підготовки бюджету на майбутній період.

У готелі головним джерелом доходу є відділ номерного фонду. Усі інші відділи, що також приносять дохід, тісно пов'язані з цим відділом. Отже, першим створюється бюджет Відділу номерного фонду. Для оцінки доходів, які підприємство сподівається отримати з номерного фонду, розробляється прогноз по кожному сегменту ринку за наступними основними показниками: (1) кількість ночівель для кожного сегменту і (2) ціна добового розміщення для кожного сегменту [5].

Ці прогнози передаються в інші відділи (відділ харчування та напоїв, внутрішня телефонна станція, подарунковий кіоск, гараж і тому подібне) для планування їх власних бюджетів.

У підготовку витратного бюджету включаються також ділянки готелі, які безпосередньо доходу не приносять. Плануються витрати на зміст адміністрації в цілому, відділу маркетингу, комерційного відділу. Далі, визначаються витрати на зміст будівлі, оплату електроенергії, а також витрати на зміст інших підрозділів, якщо вони не пов'язані з підрозділами, що дають дохід [7].

Після закінчення усіх прогнозів створюється загальний бюджет готелю. Бюджетна комісія розглядає проект, вносить корективи і затверджує бюджет підприємства.

Починається другий етап – контролюючий, який, з точки зору управління фінансами, не менш важливий, чим перший. Після настання часу, що покривається відповідним бюджетом, керівництво готелю використовує його як еталон для порівняння фактичного положення з прогнозованим.

Річний бюджет складається з дванадцяти місячних бюджетів. Це дозволяє у кінці кожного місяця визначати характер і міру виконання річного бюджету. Може виникнути потреба внесення коректив у зв'язку з розбіжностями бюджету з фактичним станом справ [7].

Основні фонди – це такі активи, термін життя яких перевищує один рік. Через те, що ці активи мають тривалий термін експлуатації, рішення про їх придбання або продаж може мати важливі довгострокові наслідки, що позначаються на фінансовому успіху компанії. Наука про управління фінансами пропонує декілька кваліфікованих шляхів, використовуючи які можна без особливого ризику збільшувати основні фонди.

Ціна грошей (Time Value of Money) – що змінюється в часі, дуже важливий чинник, який впливає на вирішення питань, пов'язаних з плануванням розміру основних фондів. У спрощеному виді цей чинник полягає в тому, що тисяча доларів, отримана рік тому, не еквівалентна тисячі доларів, отриманій сьогодні. Причина полягає в тому, що, якби ми повинні були отримати тисячу доларів рік тому, у нас була б можливість інвестувати її і сьогодні мати значно більше, чим тисячу доларів.

Справжня вартість майбутньої суми грошей допомагає нам відповісти на питання про те, чи доцільно купувати те або інше устаткування сьогодні. Якщо загальна сума тих, що повернулися через певний час після купівлі устаткування грошей рівна або перевищує первинну суму, вкладену в устаткування, то ми отримуємо позитивний рівень обороту на вкладений капітал [8].

Планування бюджету капітальних вкладень – це процес, через який неминуче повинно пройти підприємство, якщо передбачається здійснення інвестування або реінвестування до основних фондів. Ціна грошей – що змінюється в часі, це тільки частина проблеми, пов'язаної з оцінкою і вибором напрямів інвестування.

Для того, щоб готель міг успішно існувати в умовах конкуренції, яка загострюється, керівник підприємства має бути значно обізнанішим в питаннях фінансів, чим раніше.

Розширення будівництва нових готелів і ресторанів в різних районах країни створило дуже напружену конкуренцію. Вартість трудових ресурсів, продовольства, напоїв, запасних частин до устаткування і сервісних послуг постійно підвищується. У багатьох районах країни кваліфіковані працівники стають справжнім дефіцитом [9].

Усі ці і багато інших чинників роблять свій вплив таким чином, що функції фінансового управління: планування, контроль і аналіз фінансових зусиль компанії отримують все більше уваги з боку її керівництва.

Тактичне планування припускає складання середньострокових (зазвичай п'ятирічних) планів, в яких конкретизуються стратегічна концепція, методи і форми її реалізації. Такою концепцією для підприємств готельного комплексу є стратегія обслуговування [7].

У наш час готельна індустрія є галуззю з високим рівнем конкуренції. Не проходить і дня, щоб не з'являлися усі нові повідомлення про відкриття ресторану або готелю. Нові концепції створюються з метою максимально повного задоволення потреб певних груп споживачів. Підприємства створюються, а через деякий час частина з них не витримує конкуренції і виходить з бізнесу. У цих умовах, якщо підприємства хочуть вижити, вони повинні мати послідовну, таку, що відповідає обставинам стратегію обслуговування.

Планування в готельних підприємствах націлене не лише на економію матеріальних ресурсів і зниження витрат, але, головним чином, на створення широкого асортименту продукції, послуг, що враховує різні потреби клієнтів.

Організація процесу планування в різних підприємствах індустрії гостинності має свої відмітні особливості, обумовлені відмінностями в організаційній структурі управління в цілому і характері виробничо-технічного процесу. Ці відмінності торкаються як термінів планових періодів, так і самої процедури планування і функцій окремих підрозділів, що займаються питаннями планування. При розробці перспективних планів підприємства часто встановлюють різні планові періоди, а також різні терміни по планах різних типів (наприклад, 15-річний термін плану наукових досліджень і розвитку і семирічний термін стратегічного плану).

Підводячи підсумок сказаному, можна зробити висновок про те, що внутрішнє планування перетворюється на особливу сферу господарської діяльності, об'єктивно необхідну при рівні усупільнення виробництва, що склався.

#### Література

1. Бойко М.Г. Наукові засади обґрунтування підприємницької стратегії у сфері готельного господарства України / М.Г. Бойко // Вісник КНТЕУ. – 2002. – №3. – С. 45-50.
2. Бойцова М. Все про облік та організацію готельного бізнесу / М. Бойцова, О. Піроженко, Я. Клиженко. – Х.: Фактор, 2007. – 272 с.
3. Король С.Я. Бухгалтерський облік у готельному господарстві: навч. посібник / С.Я. Король. – К.: КНТЕУ, 2005. – 354 с.
4. Лунь І.А. Концепции для успешного отеля/ И.А. Лунь // Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2008. – № 1. – С. 26-30.
5. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посібник / За редакцією члена кор. НАН України, д.е.н., професора Дорогунцева С.І. – К.: Ліра – К, 2005. – 520 с.
6. Родченко В.В. Международный менеджмент: учеб. пособие / В.В. Родченко. – К.: МАУП, 2000. – 240 с.
7. Роглев Х.Й. Основы готельного менеджменту / Х.Й. Роглев. – К.: Кондор, 2005. – 408 с.
8. Ру Д. Управління / Д. Ру, Д. Сульс. – К.: Основи, 1995. – 448 с.
9. Ткаченко Т.И. Інновації – важливий фактор активізації розвитку підприємництва у сфері готельного господарства / Т.И. Ткаченко, М.Г. Бойко // Глобалізація економіки. – Донецьк, 2001. – С. 270-272.
10. Ткаченко Т.И. Применение системного подхода в деятельности гостиничных предприятий / Т.И. Ткаченко, М.Г. Бойко // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – М.: БГЭУ. – 2001. – С. 117-118.