

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
факультет економіки і менеджменту
кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВ

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка IV курсу
Спеціальності: 242 «Туризм»
Освітньо-професійної
програми ТУРИЗМ
Сирцова Л.С.

Керівник: доц. Юрченко В.В.
Рецензент: проф. Ушкаренко Ю.В.

Херсон - 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1. Сутність стратегічного планування, його переваги та недоліки....	6
1.2. Етапи та методика розробки стратегічних планів діяльності готельних підприємств.....	14
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю в контексті розробки стратегії розвитку «Прем'єр Компас»	24
2.2. Механізм розробки системи стратегічного планування готельних підприємств.....	31
2.3. Напрями ефективності стратегічного планування на засадах підвищення якості готельних послуг.....	39
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних кризових умовах господарювання значний вплив на діяльність підприємств туристичної галузі мають макроекономічні процеси в країні та світі, а також зниження купівельної спроможності населення. Підприємства туристичного бізнесу надзвичайно чутливо реагують на різного роду несприятливі перетворення економічного, політичного, кліматичного та інших характерів.

Стратегічне планування є важливим елементом системи організаційних ринкових відносин, процесом, який є основою для розробки та реалізації ефективних стратегій готельних підприємств.

Потрібно відзначити, що застосування розроблених західними економістами підходів до аналізу стратегічного планування викликає певні труднощі теоретико-методичного характеру. Це зумовлює необхідність адаптації науково-практичного інструментарію стратегічного планування до реалій вітчизняного туристичного ринку та умов функціонування готельних підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у процес дослідження теорії і практики стратегічного планування готельно-туристичних підприємств зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені: Агеєва І., Алимов О., Ансофф І., Балабанова Л., Боумен К., Ткаченко Т.І. Вашків О., Выханский О., Гордієнко П., Давидюк І., Жилінська Л., Квартальнов В., Куденко Н., Мальська М., Пуцентайло П., Саєнко М., Смолін І., Троценко В., Уткин Э., Шершньова З., Юрій Е.

Разом з тим, вивчення наукових праць свідчить про те, що деякі з теоретичних положень відносно трактування поняття стратегічне планування є дискусійними, а ряд важливих аспектів розвитку готельно-туристичних підприємств та організації стратегічного планування потребують удосконалення, що обумовило вибір теми дослідження та її актуальність.

Метою дипломної роботи є дослідження науково-методичних положень

та практичних рекомендацій щодо розробки системи стратегічного планування з позицій забезпечення сприятливих умов ефективного функціонування готельних підприємств.

Досягнення цієї мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- обґрунтувати сутність стратегічного планування, його переваги та недоліки;
- дослідити стратегічне планування як основу стратегії сталого розвитку підприємства;
- розкрити особливості стратегічного планування діяльності підприємств готельно-туристичної сфери;
- дослідити організаційно-економічну структуру готелю в контексті розробки стратегії розвитку;
- проаналізувати механізми розробки системи стратегічного планування готельних підприємств;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності стратегічного планування на засадах підвищення якості готельних послуг;
- запропонувати перспективні шляхи впровадження стратегічного планування в діяльність і готельних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес впровадження стратегічного планування в готельно-ресторанному комплексі «Прем'єр Компас».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних питань щодо формування організаційно-економічного механізму стратегічного планування.

Методи дослідження. Методичними засадами роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики стратегічного планування діяльності готельних підприємств. У роботі використано наступні методи дослідження: логічно-теоретичний (при дослідженні сутності стратегічного планування); статистичні, прогностичні та економіко-математичні методи

(при дослідженні аналізу діяльності готельного комплексу); системного аналізу і синтезу, узагальнення (при дослідженні проблемних аспектів розвитку підприємства та підвищення якості послуг в досліджуваному готелі).

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці пропозицій щодо вдосконалення механізмів стратегічного планування для підвищення якості готельно-туристичних послуг.

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел з 62 найменувань, основний зміст роботи викладений на 58 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність стратегічного планування, його переваги та недоліки

В сучасних умовах економічного розвитку стратегічне планування є важливим елементом системи організації ринкових відносин, процесом, який є основою для розробки та реалізації стратегій підприємств туристичного бізнесу.

Після появи у 60-х роках ХХ ст. в умовах постійних зовнішніх змін, стратегічне планування діяльності підприємств досить швидко стало популярним методом керування підприємством.

Розуміння поняття «стратегічне планування» з моменту своєї появи та до наших днів постійно змінювалося та набувало різного змісту. Більшість дослідників використовують поняття «стратегічне планування» не додаючи до нього об'єкт цього планування – діяльність підприємства, але передбачають, що йдеться саме про "стратегічне планування діяльності підприємства".

Дослідження розробок науковців щодо трактування поняття «стратегічне планування діяльності підприємства» свідчить про їхнє розмаїття. Деякі західні вчені ототожнюють стратегічне планування з розробкою основної стратегії підприємства. Для того щоб в'яснити що вони розуміють під поняттям «стратегічне планування» спочатку розглянемо визначення сутність категорії «стратегія».

В 1950-х роках І. Ансофф першим почав розробку стратегічного планування. Він визначає стратегію як «... набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [4, с. 68]. На нашу думку, таке визначення не є достатнім, адже процес стратегічного планування є не простим складанням планів, набором одноразово запланованих процедур.

Даний процес потребує гнучкості, тобто внесення змін до планів, як тільки окремі елементи планів перестають відповідати цілям діяльності підприємства.

На думку А. Чандлера стратегія це «... визначенням основних довгострокових цілей підприємства та адаптацією курсів дій і розміщенням ресурсів, необхідних для досягнення цілей» [62, с. 138]. Ми вважаємо, що у даному визначенні не врахована необхідність корегування цілей у процесі розвитку підприємства при змінах зовнішнього середовища.

За думкою Ж.-Ж. Ламбена, стратегію можна розглядати як «... детальний всебічний комплексний план, що направлений на здійснення місії і досягнення цілей організації з максимальною ефективністю» [40, с. 49]. Треба уточнювати що розуміється під «максимальною ефективністю». Також визначення має бути доповненим зазначенням необхідності адаптації комплексного плану до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Б. Карлоф визначає стратегію як «... узагальнену модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії» [30, с. 18]. Автор при визначенні даного поняття не враховує мети та задач на досягнення яких спрямовують ресурси.

Так, на думку російського дослідника Виханського О.С. стратегія це: «... сукупність головних цілей організації і основних способів їх досягнення» [17, с. 39]. Але дане визначення, на нашу думку, не розкриває сутності поняття стосовно сучасного стану, воно є дещо спрощеним.

З точки зору зазначеного заслуговує на увагу твердження Н. Тошиної, яка розглядає стратегію як "...вибір найбільш раціонального шляху послідовних дій, направлених на досягнення певної мети діяльності підприємства, враховуючи наявність ресурсів на ринку та зовнішніх чинників..." [56, с. 43].

Даний підхід поділяє група авторів, які вважають, що "стратегія - це загальний, всебічний план досягнення цілей". Схожість стратегії й плану впливає з мікроекономічної теорії ігор, де під стратегією розуміють план дій,

що є характерним для конкретної ситуації, яка безпосередньо залежить від поведінки конкурентів.

Відомий спеціаліст зі стратегічного управління В. Різник поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації. На його думку "... стратегія - це специфічний управлінський план дій, спрямований на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів та дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану..." [51].

Проведений аналіз різних теоретичних підходів до поняття "стратегія" дав змогу встановити, що найчастіше стратегію ототожнюють з становищем на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на "своїх ринках", вести боротьбу за завоювання нових товарних та споживчих ринків та інше.

У найбільш загальному випадку стратегія розуміється як конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це – своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін чинників внутрішнього середовища та їх комбінацій.

Вищенаведені визначення категорії "стратегія" не в повній мірі розкривають всієї сутності поняття «стратегічне планування», тому дослідимо обґрунтування даного поняття сучасними вченими.

Кожен автор, який досліджує сутність та систему стратегічного планування дає своє визначення та формулює власний підхід. Так, наприклад Д. Баюра вважає, що "...стратегічне планування являє собою процес формулювання довгострокових цілей і стратегій розвитку для всього підприємства або його підрозділу шляхом зіставлення наявних ресурсів і ринкових можливостей, що відкриваються. При цьому конкурентні стратегії відіграють у реалізації стратегічних планів визначну роль..." [6].

М. Алексеева трактує стратегічне планування як «... процес визначення загальних напрямів діяльності підприємства» [3].

Подібне визначення, але з деякими уточненнями дає О. Михайлова: «... сутність стратегічного планування полягає у визначенні вектору розвитку компанії, який підтримує як її керівництво, так і співробітники» [45, с. 16]. Ми вважаємо, що це дуже вузький зміст поняття "стратегічне планування".

За визначенням українськими економістами М.Д. Лесечко та Р.М. Рудницькою поняття стратегічне планування це «... сукупність дій і рішень, зроблених керівниками, які призводять до розробки спеціальних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей» [41, с. 9]. На нашу думку в даному визначенні потрібно було б ще вказати на необхідність корегування дій та рішень при зміні зовнішніх умов.

В. Коршунов наводить наступне визначення: "Суть стратегічного планування діяльності полягає у розгляді альтернативних рішень з погляду їх реалізації в майбутньому і можливості прогнозувати небезпеку. Стратегічне планування діяльності підприємств дозволить у певній мірі підвищити безпеку і знизити економічні збитки господарювання" [35].

О.І. Ковтун у навчальному посібнику «Стратегія підприємства» [34, с. 185] визначає стратегічне планування, як «... форму вироблення і представлення економічної стратегії підприємства, тобто форму визначення економічних можливостей і проблем підприємства у досягненні певних довгострокових цілей на основі певної (обраної) стратегії поведінки і розвитку». Таке трактування даного поняття, на нашу думку, досить вузьке та неповне, тому що стратегічне планування зводиться не тільки до розробки економічної стратегії, воно також потребує ще й розробки корпоративної, конкурентної та операційної стратегій.

Більш повне визначення поняття «стратегічне планування» дається у підручнику «Стратегічне планування» за редакцією Е.А. Уткіна: «це особливий вид наукової та практичної діяльності, що полягає у розробці стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів програм, планів), які

передбачають висунення таких цілей і стратегії поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їхнє ефективне функціонування у довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до змін зовнішніх умов» [58]. Але це визначення не враховує потреби залучення до складання планів їхніх виконавців. Необхідність цієї міри буде пояснена нижче.

Найбільш вдалим та змістовним, на наш погляд, є визначення українських вчених З.Є. Шершньової та С.В. Оборської, які стратегічне планування визначають як «адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства» [60, с. 25]. Але у цьому визначенні нічого не говориться про необхідність врахування цілей при здійсненні та зміні планів.

Стратегічне планування І.В. Смоліним розглядається як «... система стратегій підприємства, яка поєднує: корпоративну (загальну), конкурентні, функціональні, операційні та територіальні стратегії. Корпоративна стратегія визначає характер дій підприємства, їхню стратегічну направленість, цілі, у вигляді яких виступають намагання підприємства досягти результатів у майбутньому, обґрунтовує склад сфер діяльності підприємства» [55, с. 21].

Стратегічне планування за М.Г. Саєнко – «це процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і максимального врахування динаміки розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища» [52, с. 6].

У багатьох сучасних визначеннях поняття «стратегічне планування», у тому числі у визначенні М.Г. Саєнко, або взагалі не враховуються розробники планів, або вказується тільки категорія менеджерів. На нашу думку, в сучасних умовах «фордизм», як централізований принцип управління, вже не

ефективний, тому ми пропонуємо до категорії розробників планів включити також виконавців цих планів.

Розглянувши вищенаведені визначення різними вченими категорії "стратегічне планування", пропонуємо своє трактування цього поняття: «... це адаптивний процес розробки менеджерами та виконавцями системи корпоративної, конкурентної, функціональної та операційної стратегій діяльності готельного підприємства для досягнення головної мети, процес постійного моніторингу змін зовнішнього та внутрішнього середовища і внесення відповідних корегувань цієї системи».

Довгий час у регулюванні сфери туризму не враховувались підходи стратегічного планування. Існували різні політики регулювання розвитку туристичного бізнесу. У короткостроковому періоді вони були сконцентровані на адаптації туристичних потоків і регулюванні попиту.

На сучасному етапі входження України до загальноєвропейських та регіональних структур практично всі вітчизняні готельні підприємства постають перед питанням: чи варто застосовувати стратегічне планування, чи приносить воно бажані результати. Щоб однозначно розвіяти будь-які сумніви, розглянемо переваги та недоліки стратегічного планування.

Перевагами стратегічно орієнтованих підприємств є:

- зменшення негативних наслідків змін, що відбуваються. Підприємство, яке обізнане в своїх майбутніх перспективах, впевненіше здійснює свою діяльність, адже знає, до яких можливих наслідків вона приведе;

- можливість враховувати та вивчати зовнішні та внутрішні чинники, що формують зміни;

- формування інформаційних банків, які дозволять метою уникнення можливих негативних наслідків детально вивчити поточний стан справ на підприємстві;

- отримання необхідної бази для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

- полегшення роботи щодо забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість зробити підприємство більш керованим, так як при наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими завданнями;
- створення середовища, що сприяє активному керівництву і протидіє тенденціям, які можуть призвести лише до пасивного реагування на зміну ситуації;
- можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;
- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;
- створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприятливими до змін, і дають можливість досягти майбутніх цілей. Заздалегідь спланований хід дій допоможе заручитися підтримкою аудиторії, яка допоможе досягти бажаних цілей у майбутньому [40, с.178].

Поряд із перевагами стратегічне планування має ряд недоліків, які обмежують сферу його застосування.

Недоліками стратегічного планування є такі:

- стратегічне планування не дає детального опису картини майбутнього в силу своєї сутності;
- стратегічне планування не має чіткого алгоритму складання та реалізації плану. Його описова теорія зводиться до певної філософії або ідеології ведення бізнесу. Тому конкретний інструментарій багато в чому залежить від особистих якостей конкретного менеджера, а в цілому стратегічне планування – комбінація інтуїції і мистецтва вищого менеджменту, здібність менеджера вести фірму до стратегічних цілей;
- процес стратегічного планування для свого здійснення потребує значних витрат ресурсів і часу порівняно з традиційним перспективним плануванням. Це пояснюється більш жорсткими вимогами до стратегічного

плану. Він повинен бути гнучким, реагувати на будь-які зміни як усередині організації, так і зовні. До того ж стратегічне планування потребує більшу чисельність висококваліфікованого персоналу, ніж звичайне планування;

- негативні наслідки помилок стратегічного планування, як правило, набагато серйозніші, ніж у традиційному. Особливо трагічними бувають наслідки помилкового прогнозу для підприємств, що здійснюють безальтернативну господарську діяльність. Кожна допущена помилка може дорого коштувати;

- стратегічне планування повинно бути доповнено механізмами реалізації стратегічного плану, тобто ефект може дати не планування, а стратегічне управління, основою якого є стратегічне планування. А це передбачає, в першу чергу, створення на підприємстві організаційної культури, що дозволяє реалізувати стратегію, системи мотивації праці тощо. Це знову доводить усю складність застосування стратегічного планування на підприємстві [24, с. 33].

Досвід роботи нинішніх вітчизняних готельних підприємств показує, що сформований порядок прийняття й реалізації стратегічних рішень не систематизований належним чином, а фахівці й керівники не озброєні належною методологією й технологією планування. Тому, впровадження стратегічного планування саме на українських підприємствах туристичного бізнесу є необхідним кроком. Звичайно, це достатньо витратний процес, але отримані пізніше результати зможуть довести всю ефективність здійснених заходів.

1.2. Етапи та методики розробки стратегічних планів діяльності готельних підприємств

Необхідність розробки і реалізації системи стратегічного планування на підприємствах готельно-туристичної сфери диктується посилюється нестабільністю зовнішнього середовища, підвищенням темпів її економічних

і соціальних змін, які значно перевершують швидкість відповідної реакції готельно-туристичних господарюючих суб'єктів. Підприємство повинно саме визначати і прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції та послуг, ціни, постачальників, ринки збуту, а найголовніше - свої довгострокові цілі та стратегію їх досягнення. Цю частину роботи і охоплює розробка стратегічного плану [25, с. 178].

Мета стратегічного планування в діяльності готельно-туристичного підприємства - допомогти йому вибрати лінію своєї ділової активності та організувати її так, щоб підприємство залишалося життєздатним навіть у жорсткій мінливій сфері бізнесу.

Головними передумовами переходу до стратегічного планування являються наступні:

- потреба реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- необхідність в об'єднанні різнопланових напрямків діяльності суб'єкта господарювання в умовах впровадження процесів децентралізації та диверсифікації виробництва;
- існування яскраво виражених конкурентних переваг та потреба їхньої підтримки, підсилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, котрі застосовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих управлінців з стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, котрі сприяють використанню наукових методів з метою передбачення майбутнього;
- наявність доступної інформації з метою вивчення сильних і слабких сторін підприємства, його зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на стимулювання розвитку підприємства [3, с. 10-11].

Потрібно зазначити, що серед науковців не існує єдиного універсального підходу щодо етапів та послідовності стратегічного планування.

Так, наприклад Мак-Дональд виділяє чотири етапи стратегічного планування, при цьому виділяє як окремі поточну конкурентну позицію підприємства та бажану майбутню конкурентну позицію [43].

Методика Г. Дея передбачає виділення дев'яти етапів, які узагальнюються в наступні: стратегічне осмислення, аналіз та прийняття рішень [181].

Р. Моклер пропонує вісім етапів, які як в своїй сукупності так і кожен окремо, узгоджуються з етапом контролю, вдосконалення та коригування процесу маркетингового стратегічного планування [48].

В. Холмурзаєва пропонується виокремити наступні етапи розроблення стратегії, які мають бути представлені у всіх моделях стратегічного планування:

- визначення місії, мети стратегічного планування;
- аналіз зовнішнього середовища галузі;
- аналіз внутрішнього середовища галузі;
- аналіз альтернатив і формування стратегії розвитку;
- реалізація стратегії розвитку [59].

В підсумку кожен автор подає свій варіант розробки етапів стратегічного планування та пропонує суперечливі пропозиції щодо місця та змісту процесу сегментації в розробці плану.

У деяких схемах процес стратегічного планування подається як такий, в якому "вибір цільових показників" відбувається після етапу "формування стратегії та програми" [14].

На думку деяких авторів оцінка ситуації та можливостей підприємства – це початковий етап стратегічного, який передбачає попередній розгляд майбутніх можливостей, їхній аналіз, уточнення ситуацій, отримання бажаних результатів. Наступними етапами є встановлення головних цілей та завдань,

розгляд планових передбачень, визначення альтернативи, порівняння альтернатив з врахуванням поставлених цілей, вибір однієї з альтернатив, розробка допоміжних стратегічних планів (розробка нової продукції, вдосконалення структури управління тощо), формалізація стратегічних планів (розрахунок показників, складання бюджету тощо), реалізація стратегічних планів та їх оцінка і контроль [16, с.34].

Жодне підприємство не може обійтися без планомірного і обґрунтованого процесу формування стратегії. Цей процес є не спонтанним явищем, кожна стадія потребує уваги, часу та клопіткого аналізу.

Ми пропонуємо процес формування стратегічного планування готельних підприємств розглядати як послідовність наступних п'яти взаємозалежних процесів: стратегічного аналізу ринкової ситуації; визначення цілей; вибору оптимальної стратегії; розробки плану, спрямованого на ефективну реалізацію стратегії; оцінки й контролю результатів. Існує можливість внесення змін у цільові орієнтири, або у механізм реалізації стратегії, можливість доробки результатів, або перегляд і розробка нової стратегії. Тому при формуванні стратегії важливе значення має моніторинг ходу її реалізації, метою якого є дослідження ефективності вибору, впровадження і реалізація стратегії.

Таким чином досягнення кінцевої мети ефективної економічної діяльності готельного підприємства вимагає використання різних стратегій. В результаті проведеного дослідження нами розроблено схему процесу формування стратегії (рис. 1.1).

Аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища дозволяє усвідомити і сформулювати цілі підприємства. Залежно від позицій підприємства на ринку, наявності ресурсів, тривалості періоду надання послуг, ми пропонуємо конкретизувати основні цілі, орієнтовані на: завоювання споживача й стимулювання попиту, збільшення обсягу реалізації, завоювання й збільшення частки ринку, досягнення конкурентних переваг на ринку.

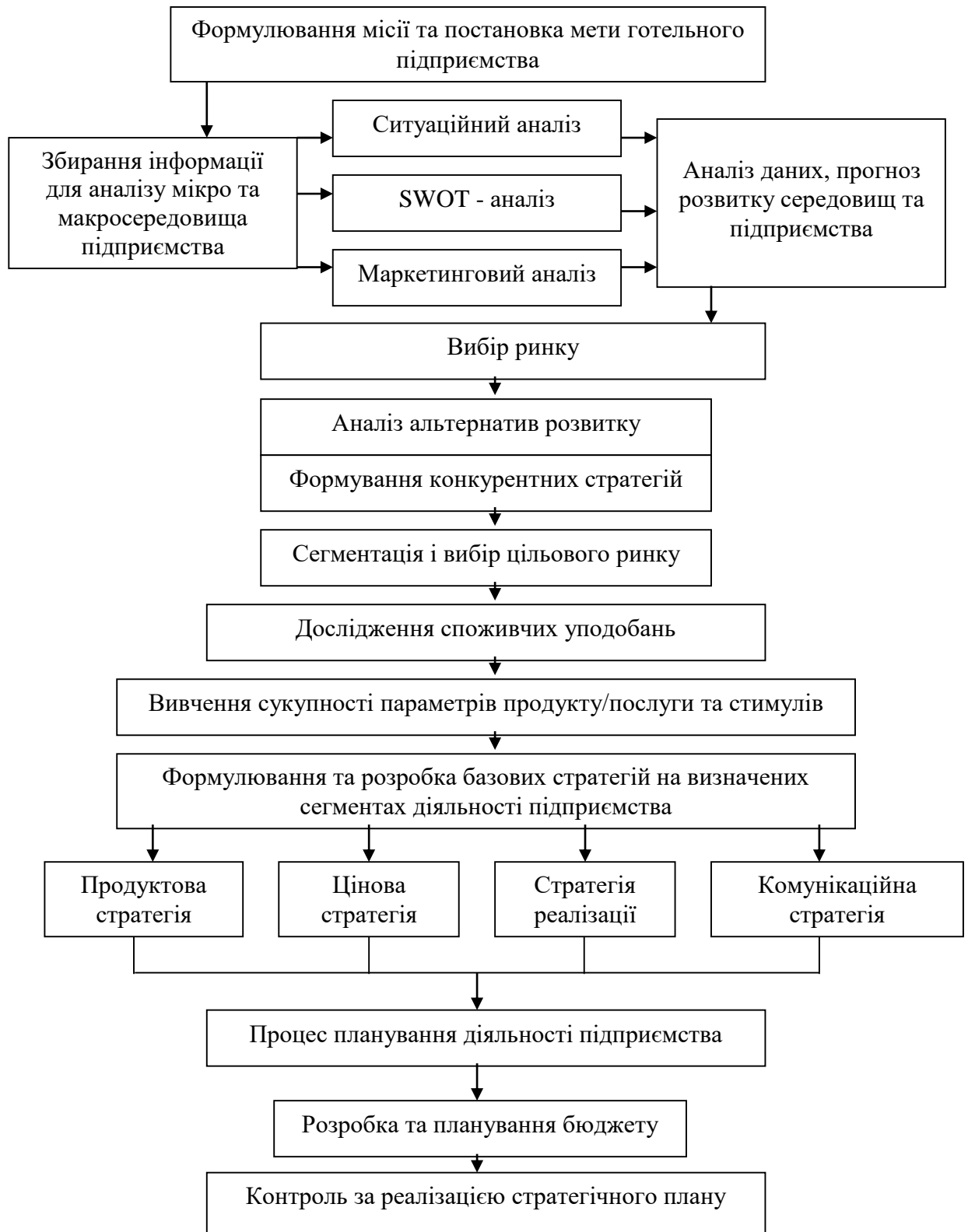


Рис 1.1. Етапи процесу стратегічного планування в готельному підприємстві

Досягнення цілей розвитку підприємства може здійснюватися різними шляхами.

Для цього на третьому етапі формування стратегії здійснюється розгляд

і вибір однієї з існуючих стратегії діяльності. На цьому етапі приймається рішення щодо того, якими засобами підприємство буде досягати поставлених цілей.

Після вибору необхідного варіанту стратегії, слід перейти до наступного етапу (четвертого) – розробки плану, у межах якого розробляється система програм, яка повинна забезпечити найбільш ефективні шляхи реалізації стратегічних цілей. На даному етапі визначаються цільові показники, спрямовані на забезпечення організаційних умов діяльності та напрямків підвищення ефективності діяльності готельного підприємства шляхом продуктивного використання ресурсів.

Заключним етапом формування стратегії є оцінка й контроль результатів, які відбуваються шляхом порівняння результатів з цілями. Цей процес забезпечує стійкий зворотній зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед підприємством. Такий механізм зворотного зв'язку використовується для моніторингу й коригування стратегії.

Всі стадії формування стратегічного планування доповнюють одна одну і в загальному вигляді кінцевим продуктом виходить ефективна та конкурентна стратегія діяльності підприємства.

Аналіз літературних джерел дозволяє згрупувати основні методики стратегічного планування в дві основні групи:

1. Матричні методи: матриця конкуренції Портера; матриця БКГ; матриця General Electric/McKinsey; матриця ADL/LC; матриця розвитку товару/ринку Ансоффа; матриця Томпсона-Стрікланда; матриця Хофера-Шенделя та інші.

2. Експертні методи: SWOT-аналіз; PIMS; метод сценаріїв; методи математичного моделювання.

Проаналізуємо ці методики з позицій їх використання в практиці стратегічного планування і розробки стратегій готельних підприємств.

У своїй моделі стратегічні господарські підрозділи підприємства

М. Портер розташовує у трьох позиціях залежно від співвідношення їх ринкової частки та рентабельності. Він пропонує три різновиди стратегій, які можуть забезпечити підприємству підрозділу конкурентний успіх на ринку:

- лідерство у сфері витрат (стратегія цінового лідерства);
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрації (ринкової ніші).

З моделі Портера можемо зробити висновок про те, що великі стратегічні господарські підрозділи зі значною ринковою часткою, з одного боку, та невеликі спеціалізовані господарські підрозділи, з іншого, можуть досягти великого рівня рентабельності. Небезпечною є середня позиція, коли стратегічний підрозділ не має можливостей та засобів для досягнення лідерства на ринку [38, с. 84-85].

Найбільш поширеною в зарубіжній практиці є матриця портфеля ділової активності, яка складається з чотирьох квадрантів (матриця БКГ).

Матриця господарського портфеля БКГ використовується для ухвалення рішення про характер стратегії для кожного окремого виду діяльності (бізнесу). Погляд на диверсифіковану корпорацію через призму надходження коштів від різних господарських підрозділів і потреби в них (зараз і в майбутньому) є найбільш важливим кроком до розуміння фінансових аспектів корпоративної стратегії.

Матриця БКГ висуває на перший план фінансову взаємодію всередині господарського портфеля, показує види фінансових рішень, що повинні прийматися, і пояснює, чому пріоритети розподілу ресурсів всередині корпорації різні для різних господарських підрозділів. Вона також пропонує вдалі способи раціоналізації як для стратегії інвестування і розширення, так і для стратегії ліквідації. Проте дана матриця аналітично не закінчена і потенційно може ввести в оману.

Методика, що використовується при застосуванні матриці БКГ досить проста, але її неможливо використовувати в тому випадку, коли області діяльності недостатньо сконцентровані і якщо відносна ринкова частка не має

особливого значення або ж якщо конкуренція визначається не витратами, а, наприклад, технічними новаціями [15, с.14].

У запропонованій аналітиками корпорації "General Electric" матриці McKinsey використовується дві змінні:

1) позиція сектору стратегічної діяльності, яка оцінюється на основі відносної ринкової частки, його обізнаності про ринок, конкурентоспроможності його цін, ефективності збуту, якості та іміджу товару;

2) інтерес підприємств до цього сектору, який оцінюється наступними параметрами: об'єм ринку, рівень економічного росту, норма прибутку, інтенсивність конкуренції тощо [15, с. 89; 60].

Модель McKinsey, як будь-яка інша модель відносно нескінченної різноманітної «живої» бізнес-практики, має ряд істотних обмежень. Наприклад, до них належать такі три обмеження:

- відповідно до методики моделі конкурентний статус конкретного бізнесу встановлюється на поточний період часу, а потім він без істотних змін екстраполюється на розглянутий стратегічний період.

Але на практиці протягом стратегічного періоду конкурентна ситуація і реальний конкурентний статус будь-якого бізнесу можуть змінитися істотно.

- процес стратегічного вибору по моделі – це пасивний випереджувальний процес, тобто організація намагається "побачити".

Але насправді сучасні організації, особливо великі підприємства, не обмежуються тільки передбаченням майбутнього. Вони активно беруть участь у його створенні своїми рішучими підприємницькими діями: пропозицією ринку нових продуктів, рекламою і системним маркетингом, спрямованим на формування попиту, впровадженням нових технологій тощо.

- модель GE/McKinsey структурує бізнес-портфель аналізованої організації по дев'яти конкретних позиціях своєї матриці.

Але при цьому модель не дає ніякої системної відповіді на питання про те, як треба оптимізувати цей портфель, як (знову ж системно) перебудувати

дану вже сформовану структуру бізнесів в умовах завжди обмежених ресурсів організації [12, с.197].

Модель ADL/LC, або матриця ADL, – це багатofакторна модель для стратегічного аналізу диверсифікованих компаній, а також інструмент стратегічного управління, що обґрунтовує прийняття рішень по стратегіях окремих бізнесів організації.

У певному значенні модель ADL/LC розвиває концептуальний підхід, що вже представлений моделями GE/McKinsey та БКГ.

Відповідно до даного підходу всі бізнеси організації позиціонуються на сітці тієї чи іншої двовимірної матриці. При цьому координати позиції кожного бізнесу задаються конкретними значеннями інтегральних оціночних показників, шкали вимірів яких представлені на осях матриці.

Побудовані в такий спосіб позиції бізнесів дають менеджерам організації необхідну інформацію:

- про загальний бізнес-простір, що складається з усіх бізнесів організації і їх взаємне розташування;
- про можливі окремі стратегічні рішення по кожному бізнесу, виходячи з його конкретної позиції;
- про інформацію для прийняття загальних стратегічних рішень, тобто по корпоративній стратегії в цілому.

Конкретні моделі, що належать до вищенаведеного концептуального підходу, в основному розрізняються за трьома ключовими характеристиками:

- 1) оціночні показники по осях матриці, що так чи інакше визначають істотні характеристики кожного конкретного бізнесу;
- 2) зміст і форма самих матриць, що характеризують рівень глибини і деталізації позиціонування;
- 3) набори типових стратегічних рішень, що відповідають різним позиціям бізнесу на сітці матриці, а також різним маршрутам можливого руху бізнесу по різних позиціях у просторі кожної матриці.

Модель ADL/LC не виходить за рамки зазначеного підходу, і її головний

розвиваючий внесок і відповідні відмінності від інших подібних моделей стосуються саме трьох зазначених характеристик.

Щодо другої групи методів (експертні), то вони включають аналіз існуючого стану та прогнозування на майбутнє.

SWOT - аналіз дозволяє визначити сильні й слабкі аспекти діяльності фірми, а також її можливості та загрози. Він проводиться на базі даних, які отримують під час проведення маркетингового аудиту: сильні та слабкі аспекти визначаються на основі аналізу внутрішнього середовища, можливості та загрози – на основі аналізу мікро - та макросередовища.

На основі результатів SWOT - аналізу можна сформулювати чотири різновиди стратегії:

- стратегія, яка використовує сильні сторони діяльності підприємства для реалізації можливостей;
- стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для усунення загроз;
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторони підприємства за допомогою наявних можливостей;
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства та усунення загроз.

Вищенаведені інструменти стратегічного аналізу підприємства мають бути використані в розробці стратегій готельних підприємств для виявлення їх позицій на ринку. Але їх застосування потребує певної їх адаптації до особливостей вітчизняного ринку туристичних послуг.

Як відзначає О. Вашків, «одна з причин полягає в тому, що методи стратегічного планування, які використовуються у зарубіжній практиці, не адаптовані до вітчизняного ринку, і, як наслідок, результати їхнього використання виявляються не завжди задовільними. Інша причина полягає в неузгодженості методів планування, які використовуються, що своєю чергою, пояснюється недостатньо повним розумінням значення існуючих взаємозв'язків засобів і методів стратегічного планування. Багато практиків,

концентруючи свою увагу на окремих популярних методах, випускають з уваги стратегічне планування як єдине ціле» [14, с. 17].

Таким чином, стратегічне планування є плануванням на майбутнє, виходячи із довгострокових ідей та конкретних цілей підприємства. Використання стратегічного планування сприяє утворенню найважливіших переваг в процесі функціонування готельного підприємства, а саме:

- готує підприємство до будь-яких змін у зовнішньому середовищі;
- взаємопов'язує його наявні ресурси з мінливим зовнішнім середовищем;
- прояснює проблеми, котрі виникають;
- контролює роботу його різних структурних відділів;
- покращує моніторинг діяльності на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю в контексті розробки стратегії розвитку «Прем'єр Компас»

Головним предметом діяльності готелю «Прем'єр Компас» є надання фізичним та юридичним особам, організаціям комплексу наступних послуг: помешкання, харчування, транспортного обслуговування, відвідування музеїв, виставок, історико–архітектурних пам'ятників, пам'ятників культури, культурно – видовищних та спортивно – оздоровчих заходів, організація зустрічі та проводів, виставок, конференцій, обслуговування симпозіумів, конгресів, бізнес турів і інших послуг та заходів.

У готелі налічується 18 номерів, серед яких однокімнатні та двокімнатні апартаменти різних категорій. Кожен номер обладнаний та укомплектований усіма зручностями відповідно до нормативів.

Для забезпечення потреб мешканців, в приміщенні готелю «Прем'єр Компас» розташовані:

- Бізнес-центр, який включає в себе: комп'ютери, доступ в інтернет, електронна пошта, копіювання, - експрес-пральня та хімчистка; - медпункт; - салон краси; - бутіки; - оренда автомобіля з водієм та без; - таксі; - флористика (доставка квітів); - авіакаса; - конференц-зал на 100 місць; - ресторан і бар.

Послуги по проживанню надаються готелем «Прем'єр Компас» за цінами, затвердженими адміністрацією, які розраховані, виходячи з обсягів та величини витрат, необхідних для забезпечення обсягів та якості послуг відповідно до встановленого рівня розрядності готелю та запланованої середньої рентабельності готелю. 100% номерного фонду готелю використовується за призначенням. В оренду надаються лише спеціально переобладнані для цього приміщення вестибюлю та холів на поверхах.

Аналізуючи діяльність варто конкретизувати такі стратегічні цілі:

Економічні – зниження вартості, підвищення рентабельності, ринкової вартості підприємства, розширення ринків збуту, оновлення обладнання, технічне переоснащення, впровадження нових технологій руху послуг, прогресивних методів продажу.

Соціальні – створення нових робочих місць соціальна допомога робітникам та власні – досягнення економічної вигоди.

Для досягнення цілей розробляється стратегія, яка передбачає: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація. Зокрема, практикується управлінське дослідження сильних та слабих сторін у напрямку вивчення стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, культурного рівня, використання робочої сили, позиції підприємства на ринку.

Для подальшої оцінки готельного комплексу «Прем'єр Компас» доцільно буде дослідити структуру управління підприємством, для якого характерна організаційна структура трьох рівнів.

Вищим рівнем управління готелю є адміністрація (директор та його заступники) Адміністрація здійснює загальне керівництво готелем, виконує концептуальну роль, забезпечуючи постановку цілей, стратегічне планування, вирішення проблем на перспективу тощо.

Середній рівень – керівники структурних підрозділів і структурні підрозділи апарату управління. Їхнім завданням є забезпечення реалізації розробленої вищим керівництвом стратегії, прийняття тактичних рішень.

Нижчий рівень управління готелю – елементи (підрозділи) структури і їхні керівники: адміністратор, старша покоївка та інші.

Досліджуючи дану структуру можна зробити висновок, що вона - лінійно-функціональна. Лінійно-функціональна організаційна структура спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Вона дає змогу організувати управління за лінійною схемою, а функціональні відділи апарату управління

підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. Лінійних керівників при цьому не підпорядковано керівникам функціональних відділів.

Керує діяльністю готелю директор. Він без доручення діє від імені підприємства, представляє його у відношеннях з іншими організаціями, розпоряджається його майном. Директор діє згідно із статутом готелю, має широкі права як керівник і несе персональну відповідальність за результати діяльності перед власниками підприємства.

Заступник директора готелю призначається на посаду, переміщується на іншу посаду в середині організації, переводиться до іншої організації, звільняється від займаної посади рішенням загальних зборів акціонерів за поданням директора готелю. Заступник директора підпорядкований безпосередньо директору готелю, узгоджує свою роботу з директором готелю, а у період його відсутності виконує його обов'язки. У своїй роботі заступник директора готелю керується планами, розпорядками, фондами матеріально – технічного постачання, а також вказівками директора.

Заступнику директора підпорядковані робітники складів сировини і матеріалів, весь орендований транспорт по перевезенню вантажів, служба приймання та розміщення, обслуговуючий персонал готелю.

Конкретні ланки роботи у лінійно-функціональній структурі готелю покладені на функціональні підрозділи апарату управління. Відділ кадрів здійснює функцію добору кадрів, обліку, підготовки і підвищення кваліфікації, розстановки кадрів. Бухгалтерія готелю організує облік основних фондів, сировини, матеріалів, грошових засобів та інших цінностей, складає баланс і т.д.

Інженерна служба готелю очолюється головним інженером, якому підпорядковується весь інженерно-технічний персонал готелю. Головний інженер відповідає за збереження нормальної експлуатації готелю, збереження споруд, устаткування, меблів та інвентарю, організацію їх своєчасного огляду та ремонту, за стан техніки безпеки, виконання правил

пожежної безпеки.

Ще одним важливим питанням в дослідження діяльності підприємства є використання тих чи інших методів управління, які свідчать про певний стиль керівництва.

Методи управління покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного члена. Особлива роль методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети.

Формування цілеспрямованого впливу на трудові колективи та їх окремих членів безпосередньо пов'язане з мотивацією, тобто використанням факторів, які визначають поведінку людини в колективі у процесі виробництва. Звідси витікає дуже важлива вимога до методів управління: методи управління повинні мати свою мотиваційну характеристику, що визначає напрям дії їх. Серед методів, використовуваних в управлінні, є загальні, широко застосовувані в управлінні іншими об'єктами (виробництвом, народним господарством у цілому): адміністративні, економічні, соціально-психологічні - і велика кількість конкретних, часткових методів.

Використання методів управління у готелі «Прем'єр Компас» наведено в додатку А.

У залежності від цілей, задач аналіз витрат на якість і можливостей одержання необхідних для його здійснення даних аналітичні методи істотно розрізняються. Впливає на це розходження і проходження продукцією визначеного етапу діяльності підприємства, і її місце в ланцюжку формування витрат у конкретний момент.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників готельного комплексу «Прем'єр Компас». Результати аналізу наведено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Економічні показники діяльності готелю у динаміці за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2018р.	
				абсолютне, (+,-)	відносне, %
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	77346	98880	83074	-15806,0	-16,0
Собівартість реалізованих послуг, тис.грн.	100294	112421	159350	46929,0	41,7
Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	-22948,0	-13 541,0	-76 276,0	-62735,0	463,3
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	-7488	54857	-1669	-56526,0	-103,0
Власний капітал, тис.грн.	-40842	13978	12483	-1495,0	-10,7
Рентабельність продукції (послуг), %	-7,47	48,80	-1,05	-49,8	-102,1
Чисельність працюючих, чол.	249	252	256	4,0	1,6
Продуктивність праці, тис.грн/чол.	310,6	392,4	324,5	-67,9	-17,3
Вартість основних фондів, тис.грн.	35686	31747	42429	10682,0	33,6
Вартість оборотних фондів, тис.грн.	14386	32041	26978	-5063,0	-15,8
Фондовіддача, грн./грн.	2,17	3,11	1,96	-1,2	-37,1
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	5,4	3,1	3,1	0,0	-0,2

Проаналізуємо отримані результати. Чистий дохід від реалізації продукції в 2017 році становить 77346 тис. грн., в 2018 році він збільшується на 27,8%, тобто до 98880 тис. грн. У 2019 році порівняно з 2018 роком маємо зменшення обсягу реалізованої продукції на 16%, тобто до 83074 тис.грн. У 2019 році порівняно з 2017 роком чистий обсяг реалізованої продукції збільшився на 7,4% або на 5728 тис.грн. Тобто за 2 роки показник зріс на 5728 тис.грн., що є досить позитивною динамікою.

Собівартість реалізованих послуг у 2017 році дорівнювала 100294 тис.грн., а у 2018 році її обсяг збільшився на 12,1% або на 12127 тис.грн. В

період з 2018-2019 років збільшилася ще на 41,7% і досягла значення 159350 тис. грн.

Якщо порівняти динаміку чистого доходу і собівартості, то ми бачимо, що вона призвела до такої зміни показника валового збитку. В період з 2017 по 2018 рік він зменшився з 22948 тис. грн. до 13541 тис. грн., а саме на 41%, в період з 2018 по 2019 рік збільшується до 76276 тис. грн. або на 463,3%. За весь період валовий збиток збільшується на 232,4%. Як бачимо, прибутковість у підприємства є низькою, тому необхідно шукати резерви її зростання.

Чистий прибуток (збиток) в 2018 році порівняно з 2017 роком збільшується на 62345 тис.грн, або на 832,6%. В 2019 році порівняно з 2018 роком підприємство отримало чистий збиток, який становив 1669 тис.грн., що 56526 тис.грн. або на 103% менше показника попереднього року. За весь період чистий збиток знизився на 5819 тис.грн або на 77,7%.

Таким чином, чистий збиток має позитивну тенденцію до зменшення, що говорить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

Власний капітал підприємства у 2017 році мав від'ємне значення і становив 40842 тис.грн. за рахунок значної частки нерозподіленого збитку у його структурі, а у 2018 році його обсяг збільшився на 134,2% або на 54820 тис.грн. В період з 2018-2019 років зменшився на 10,7% і досяг значення 12483 тис.грн. Така динаміка власного капіталу є негативною і є результатом зростання непокритого збитку підприємства. Показник рентабельності послуг у 2018 році зростає порівняно із 2017 роком, що свідчить про підвищення віддачі задіяних у виробництво ресурсів. У 2019 році рентабельність послуг знову починає знижуватись і становить -1,05%.

Чисельність працівників підприємства в 2017 році становить 249 осіб, а в 2018 році вже 252 особи, тобто на 3 особи більше. В 2019 році чисельність працівників знову ж таки зросла і склала 256 осіб. При такій зміні чисельності персоналу маємо істотні зміни продуктивності праці. Так, в 2017 році вона становила 310,6 тис.грн/чол., в 2018 році її зростання відбулося на 26,3%, а в 2019 році відбулося зниження на 17,3% порівняно із 2018 роком.

Якщо аналізувати динаміку вартості основних фондів підприємства, то ми бачимо, що в 2018 році порівняно з 2017 роком маємо їх зменшення на 3939 тис.грн, в 2019 році – зростання на 10682 тис.грн. Загалом за 2 роки вартість основних фондів збільшилась на 6743 тис.грн. Така динаміка свідчить про їх оновлення з метою підвищення ефективності виробництва.

Фондовіддача основних фондів підприємства зростає в 2018 році порівняно з 2017 роком, що пов'язано зі збільшенням виручки від реалізації продукції та зменшенням вартості основних фондів, а в 2019 році порівняно з 2018 роком знизилась на 1,2 п.п, що свідчить про зниження ефективності використання основних фондів. За весь період фондовіддача знизилась на 9,7%.

Аналіз коефіцієнта оборотності оборотних коштів показує, що в 2018 році порівняно з 2017 роком оборотність зменшилась на 42,6%, а в 2019 році порівняно з 2018 роком ще на 0,2%. Отже, маємо негативну тенденцію уповільнення оборотності оборотних коштів на підприємстві.

Таким чином, аналіз основних техніко-економічних показників готельного комплексу «Прем'єр Компас» показує, що підприємство працює не досить ефективно, але з кожним роком намагається нарощувати свої потужності. Винятком став 2019 рік, протягом якого знизилась обсяги реалізації послуг, що, відповідно, зумовило зниження прибутковості діяльності підприємства.

Перспективи розвитку організації не є спеціальною прерогативою його керівників. Більш того, необхідно створити систему керування, що використовувала би знання, уміння і навички працівників усіх рівнів і підрозділів організації. Одночасно цій системі повинна бути адекватна організаційна структура керування готелю «Прем'єр Компас». Це неодмінна умова ефективності керування підприємством.

Сучасний етап реструктуризації організаційної структури керування «Прем'єр Компас», орієнтованої на ринок і на створення структур стратегічного менеджменту, здобуває форму "золотої середини" між

централізацією і децентралізацією владних функцій.

Для посилення реструктуризації систем керування використовують: групи нововведень, програмно-цільовий підхід, матричні структури. Але найбільшої уваги заслуговує використання концепції стратегічного господарського підрозділу готелю «Прем'єр Компас» при проектуванні організаційних структур керування організації. У ній повною мірою реалізуються принципи: централізації розробки стратегії і децентралізації процесу її реалізації, забезпечення гнучкості й адаптивності керування, залучення в процес керування широкого кола менеджерів усіх рівнів:

1. Створити сучасну організаційну структуру керування реагуючу на зміни в зовнішній середовищі.

2. Реалізувати систему стратегічного планування, що сприяє ефективній діяльності організації в довгостроковій перспективі.

3. Підвищити ефективність прийнятих стратегічних управлінських рішень.

4. Втягнути в підприємницьку діяльність широке коло співробітників організації, здатність розширити номенклатуру продукції і послуг, підвищити гнучкість виробництва і, тим самим, підвищити конкурентоздатність фірми.

В міру переходу на нову структуру керування істотно міняються функції вищого керівництва. Поступово воно звільняється від стандартного управління готелем і зосереджується на проблемах стратегічного підходу, управління економікою і фінансами організації в цілому.

2.2. Механізм розробки системи стратегічного планування готельних підприємств

Велика кількість підприємств готельно-туристської індустрії, у тому числі і готель «Прем'єр Компас», зіштовхуються з проблемою виявлення конкурентних переваг і побудови стратегії своєї діяльності в найближчому майбутньому

Стратегія це план управління підприємством, спрямований на закріплення його позицій на ринку та для 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 розвитку в готелі «Прем'єр Компас» є виявлення підприємством конкурентних переваг, їх використання і, як наслідок, збільшення прибутковості і рентабельності роботи підприємства. Проблема успішного функціонування і забезпечення безперервності розвитку підприємства в умовах ринкової економіки є пріоритетною.

Успішне функціонування підприємства «Прем'єр Компас» 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.

Механізм планування діяльності підприємства «Прем'єр Компас» 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.

Стратегічний план розвитку підприємства «Прем'єр Компас» містить 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.

Для аналізу внутрішнього середовища готелю «Прем'єр Компас» проведемо SNW-аналіз за яким оцінюється стан внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій. Кожна позиція отримує одну із трьох оцінок:

- Сильна (Strength);
- Нейтральна (Neutral);
- Слабка (Weakness).

Головне завдання SNW-аналізу – виявлення «активу» (S) і «пасиву» (W) підприємства. Завдання нової стратегії розвитку – використання активу для нейтралізації і усунення пасиву.

SNW-аналіз готельного підприємства «Прем'єр Компас» наведено у табл. 2.2.

Ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності готельного підприємства було оцінено експертами за 10-ти бальною шкалою.

Дані табл. 2.2 свідчать про те, що найбільш сильними сторонами підприємства є якість послуг, які надаються, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці. Слабкими сторонами – плинність кадрів,

стратегія підприємства, організація маркетингу та обсяг реалізації послуг фірми.

Таблиця 2.2

SNW-аналіз готельного підприємства «Прем'єр Компас»

№ з/п	Ключові параметри діяльності готельного підприємства	S	N	W
1	2	3	4	5
1	Навчання персоналу		5	
2	Умови праці	9		
3	Мотивація і стимулювання персоналу	8		
4	Плинність кадрів			1
5	Кваліфікація персоналу		5	
6	Оцінка якості роботи персоналу		6	
7	Соціальний пакет		5	
8	Організація планування			3
9	Рівень технічної оснащеності		5	
10	Інформаційне забезпечення	8		
11	Якість послуг, що надаються	10		
12	Організація маркетингу на підприємстві			2
13	Обсяги реалізації			2
14	Асортимент продукції, що випускається		6	
15	Чисельність персоналу			3
16	Заробітна плата	8		
17	Імідж (ділова репутація) підприємства		7	
18	Психологічний клімат у колективі	9		
19	Фінансова стійкість підприємства		5	
20	Територіальне розташування		5	
21	Цінова політика	9		
22	Обсяги продажів			3
23	Орієнтація на споживача	8		
24	Стратегія розвитку підприємства			2

Проведемо аналіз мікросередовища готелю «Прем'єр Компас», який містить визначення можливостей і ступінь впливу факторів на підприємство, вивчає споживачів, конкурентів, посередників, та допомагає виявити можливість і ступінь впливу домінуючих факторів, можливі варіанти відповідних реакцій підприємства, побудувати профіль безпосереднього оточення підприємства. Ступінь впливу факторів було оцінено експертами за 5-ти бальною шкалою.

Аналіз мікросередовища готелю представлено у Додатку Б. Аналізуючи дані додатку Б, можна зробити висновки, що найбільш впливовими факторами

мікросередовища готелю «Прем'єр Компас» є високий ступінь прихильності покупців до послуг готельного підприємства, надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов отримання послуг, низький рівень інформованості покупців про послуги готельного підприємства, невідповідність асортименту (якості) послуг вимогам покупців, висока чутливість покупців до ціни.

На діяльність готельного підприємства «Прем'єр Компас» також впливає зовнішнє середовище організації – це сукупність елементів, які не входять до складу організації, але здійснюють певний вплив на неї. До зовнішніх факторів, що впливають на діяльність готельного підприємства відносяться:

1. Постачальники. Постачальники є одним з головних факторів, що впливають на діяльність готелю. Цінова політика постачальників має прямий вплив на цінову політику готельного підприємства. Через те, що формування готельного продукту є основним видом діяльності готельного підприємства, варто вважати даний фактор одним з основних.

2. Інфляційні процеси в країні. Даний фактор прямо впливає на цінову політику підприємства, адже зростання цін в країні в цілому призводить до зростання цін на готельний продукт, що є основним видом діяльності готельного підприємства.

3. Споживачі. Уподобання споживачів мають прямий вплив на обсяг реалізації продукції та послуг готельного підприємства. На даному етапі розвитку підприємства та ринку в цілому, підприємства намагаються орієнтувати власну діяльність на споживача, тому варто говорити, що споживач є головним фактором, що впливає на діяльність готелю «Прем'єр Компас».

5. Законодавство країни. На даному етапі розвитку українського законодавства, підприємства, що займаються реалізацією готельних послуг постійно адаптують власну діяльність під законодавчі акти, при цьому, варто зазначити, що законодавство України часто змінюється і якщо підприємство зможе швидко адаптуватися під нові умови роботи з використанням

мінімальних ресурсів, то воно отримує додаткові конкурентні переваги на ринку в цілому. Тому законодавство варто вважати серйозним фактором в діяльності готельного підприємства.

6. Конкуренти. Діяльність конкурентів на ринку завжди впливало на функціонування підприємства в цілому. Також варто зазначити, що діяльність конкурентів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність готельного підприємства. Мається на увазі такі напрямки діяльності конкурентів – цінова політика, рекламна політика, асортиментна політика та додаткові послуги, що надаються споживачам. При цьому, підприємство намагається певним чином адаптувати власну роботу під діяльність конкурентів. Тому варто вважати даний фактор одним з ключових.

7. Суміжні ринки. Даний фактор, на думку фахівців, має опосередкований вплив на функціонування підприємства на ринку через те, що розвиток суміжних ринків впливає на ринок готельних послуг, а він, в свою чергу, впливає на розвиток всіх ринків.

При аналізі тенденцій ринку готельних послуг необхідно зосередити увагу на визначенні факторів зовнішнього середовища, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність готельного підприємства, тому вивченню підлягають:

- чинні законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства, та їх оцінка з точки зору впливу на суб'єкт господарювання;
- тенденції розвитку економічної ситуації в країні і регіоні та вплив, який вони можуть вчинити на діяльність підприємства;
- рівень інфляції;
- стан безробіття;
- характер податкової політики держави;
- рівень доходів населення;
- тенденції науково-технічного прогресу і їх вплив на діяльність готелю.

Аналіз факторів, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність готельного підприємства має бути спрямований на вивчення його

конкурентоспроможності.

До факторів, що впливають на конкурентоспроможність готелю «Компас»:

а) фактори макросередовища країни: - міжнародні; - політичні; - економічні; - соціально-демографічні; - правові; - екологічні; - природно-кліматичні; - науково-технічні; - культурні;

б) фактори інфраструктури регіону: - ринкова інфраструктура; - моніторинг оточуючого природного середовища; - охорона здоров'я; - наука і освіта; - культура; - торгівля; - громадське харчування; - транспорт і зв'язок; - будівництво; - житлово-комунальне господарство; - побутове обслуговування; - промисловість;

в) фактори мікросередовища: - конкуренти фірми та її постачальників; - контактні аудиторії; - маркетингові посередники; - законодавство з податкової системи і зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз сильних та слабких сторін готелю «Прем'єр Компас», його маркетингових можливостей та загроз можна виконати на основі SWOT-аналізу (рис. 2.1).

Таким чином, виконаний аналіз дає підстави стверджувати, що готель «Прем'єр Компас» займає достатньо сильні ринкові позиції і має гарні перспективи подальшого розвитку.

У поточній ситуації готельному підприємству необхідно дотримуватись конкурентної стратегії: використовувати свої «можливості» для мінімізації своїх «слабких сторін».

Основними конкурентними заходами при обраній стратегії можуть бути:

- забезпечення оновлення висококваліфікованого персоналу, для стимулювання розвитку готелю, оскільки у нового співробітника «свіже» мислення та погляд на ситуацію;

- впровадження інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій, призводить до покращення організації маркетингу на

підприємстві, за допомогою інтернет-реклами готель стає більш відомим, а споживачі більш інформованими;

	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поліпшення рівня життя населення 2. Зміна рекламних технологій 3. Розвиток інформаційної галузі 4. Поява нових постачальників 5. Зміна смаків 6. Зниження ціни 7. Зниження податків 8. Удосконалення менеджменту 9. Зниження безробіття 10. Зменшення імперативних норм законодавства 11. Удосконалення технології обслуговування 12. Пропозиції про співробітництво з боку вітчизняних підприємців 13. Невдале поведження конкурентів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміна купівельних переваг 2. Зниження рівня життя населення 3. Зростання темпів інфляції 4. Жорстокість законодавства 5. Зміна рівня цін 6. Стрибки курсів валют 7. Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів 8. Зростання податків 9. Посилення конкуренції 10. Зростання безробіття 11. Погіршення політичної обстановки 12. Націоналізація бізнесу 13. Поява нових фірм на ринку
Сильні сторони	«Сила і можливості»	«Сила і загрози»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Достовірний моніторинг ринку 2. Налагоджена збутова мережа 3. Різноманітний асортимент послуг 4. Високий контроль якості 5. Висока рентабельність 6. Зростання оборотних коштів 7. Висока мотивація та кваліфікація персоналу 8. Достатня популярність 	<ul style="list-style-type: none"> - вихід на нові ринки, збільшення асортименту дозволить збільшити обсяги фінансових засобів; - достатня популярність буде сприяти виходу на нові ринки; - кваліфікація персоналу, контроль якості, невдале поведження конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість встигнути за ростом ринку; - чітка стратегія дозволить використовувати всі можливості 	<ul style="list-style-type: none"> - посилення конкуренції, політика держави, інфляція і зростання податків, зміна смаків споживачів уплинуть на проведення стратегії; - поява конкурентів викликає додаткові витрати фінансових ресурсів; - популярність захистить від товарів субститутів і додасть переваг у конкуренції; - достовірний моніторинг уловить зміни смаків споживачів
Слабкі сторони	«Слабкість і можливості»	«Слабкість і загрози»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збої в постачанні 2. Середній рівень цін 3. Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень 4. Недостатній контроль виконання указів та розпоряджень 	<ul style="list-style-type: none"> - неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень і недостатній контроль виконання указів та розпоряджень уплинуть на проведення стратегії; - зниження рівня цін, розмірів податків при збереженні середнього рівня цін дозволить одержувати великі доходи 	<ul style="list-style-type: none"> - поява нових конкурентів і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію; - несприятлива політика держави може привести до виходу із галузі; - непродумана рекламна політика не удержить покупців при зміні їхніх смаків; - неповна завантаженість потужностей при зростанні темпів інфляції і стрибків у курсах валют може привести до банкрутства

Рис. 2.1. SWOT-аналіз готелю «Прем'єр Компас»

- надання посередниками вигідних для готелю форм оплати та умов отримання послуг, дає можливість розробки ефективної стратегії розвитку підприємства;
- високий ступінь прихильності покупців до послуг готелю, зростання реальних грошових доходів населення та правильна організація стратегії діяльності готельного підприємства, призводить до збільшення обсягів реалізації послуг;
- покращення діяльності готелю та його місця на ринку послуг регіону, стимулюватиме стабільність у кадровій політиці підприємства.

2.3. Напрями ефективності стратегічного планування на засадах підвищення якості готельних послуг

Становлення ринкової економіки зумовило інтерес до підвищення якості готельно-туристичних послуг. Тому в сучасних умовах необхідно проводити розвиток готельно-туристичної галузі прискореними темпами.

На створення якісного готельно-туристичного продукту значною мірою впливають наступні специфічні для готельно-туристичної сфери фактори: «... дискретність (безперервність) виробництва готельно-туристичних послуг і цілісність їх споживання.

У забезпеченні якості готельно-туристичного продукту всі служби повинні працювати однаково чітко і якісно. Для якісного виробництва готельно-туристичної послуги однаково важлива як робота технічної служби, відповідальної за ліфти, справність телефонів, замків, меблів та сантехніки; можливість повторного виробництва готельно-туристичних послуг на однаково високому рівні, або тривалість якості.

Рішення даної проблеми для багатьох виробників готельно-туристичного продукту виявляється непосильним завданням, що, в свою чергу, часто стає причиною різкого зниження конкурентоспроможності всього підприємства; готельно-туристична сфера відноситься до такого виду

діяльності, де вироблений продукт, будучи невідчутним, споживається одночасно з виробництвом. У персоналу підприємства немає шансу на виправлення браку, а також на повернення гостя. Це дуже важливий момент, оскільки якість роботи персоналу суттєво впливає на якісні характеристики самого готельно-туристичного продукту» [20].

На практиці якість послуги визначається: «... оперативністю роботи по підборі і організації послуг по запитах клієнтів – швидкість обслуговування в комплексі визначає ступінь задоволення кожного клієнта; термінами отримання довідкової інформації; ввічливістю обслуговування, яке виражається в привітності співробітників готельно-туристичної фірми, їх увазі до запитів кожного клієнта, терпінні при обговоренні надання певної послуги; відповідністю пропонованої послуги реальному змісту; наявністю узгодження всіх складових частин комплексного обслуговування» [52].

Проблема якості обслуговування в готельно-туристичній сфері – одна з найактуальніших у розвитку цієї галузі народного господарства. На міжнародному готельно-туристичному ринку якість обслуговування – найсильніша зброя в конкурентній боротьбі. Туристи, які задоволені обслуговуванням в готелях та туристичних комплексах певних країн, стають їх активними пропагандистами. Вони часто відвідують ці місця, сприяючи збільшенню потоків туристів, створюючи високу репутацію вподобаним їм туристичним районам. Якість обслуговування в кінцевому рахунку сприяє підвищенню економічної ефективності туризму.

У сучасних умовах розвитку готельно-туристичної сфери якість послуг є однією з найважливіших складових ефективності та рентабельності суб'єктів готельно-туристичної індустрії. Система управління якістю у цій сфері має стати постійним процесом діяльності, спрямованим на підвищення рівня послуг, удосконалення елементів виробництва та впровадження системи якості. Усі процеси із проектування, забезпечення та збереження якості туристичного продукту мають бути об'єднані в систему управління якістю.

При управлінні якістю комплексної готельно-туристичної послуги безпосередніми об'єктами управління виступають: «... процеси, що зумовлюють якість кожної послуги. Розробка управлінських рішень щодо визначення показників, які обумовлюють надання якісного готельно-туристичного продукту, розглядається як важлива складова програми управління якістю готельно-туристичних послуг» [29].

Ефективна діяльність підприємств готельно-туристичної індустрії можлива за таких умов:

- комплексна готельно-туристична послуга задовольняє всі вимоги вітчизняного законодавства та інші вимоги регіону, суспільства;
- готельно-туристична послуга відповідає потребам сфери застосування або призначення;
- готельно-туристичний продукт задовольняє вимоги та очікування споживачів;
- готельно-туристичний продукт відповідає стандартам та технічним вимогам;
- комплексна готельно-туристична послуга, спрямована на одержання прибутку за конкурентоспроможними цінами;
- готельно-туристичний продукт задовольняє всі вимоги безпеки.

Управління якістю готельно-туристичного обслуговування має проводитись системно, тобто на підприємствах – суб'єктах готельно-туристичної індустрії має функціонувати система управління якістю готельно-туристичних послуг [43]. Така система являє собою організаційну структуру з чітким розподілом відповідальності, процедури, процесів та ресурсів, які необхідні для управління якістю готельно-туристичного продукту.

Світовий досвід сформував не тільки загальні ознаки діючих систем управління якістю, а й принципи та методи, які можуть застосовуватись у кожній із них. Якість послуг, що надаються готельно-туристичними підприємствами, залежить від сертифікації цих підприємств. Активне і раціональне застосування у своїй діяльності стандартів (в першу чергу

міжнародних) та сертифікатів якості економічно дуже доцільне для готельно-туристичних підприємств. Це дозволяє забезпечити «... необхідну якість послуг, організувати налагоджений та безперервний технологічний процес, що, в кінцевому рахунку, приводить до подолання бар'єрів на зовнішніх ринках, встановлення більш високого рівня цін на готельно-туристичні послуги, і в цілому підвищення рівня конкурентоспроможності готельно-туристичного підприємства на ринку готельно-туристичних послуг» [51].

Стандарт визначає місце готельно-туристичної послуги серед різноманіття послуг, що надаються населенню. Сертифікація готельно-туристичних послуг дозволяє реалізувати єдиний підхід до оцінки якості різноманітних об'єктів, гарантує стабільність надання послуг необхідної якості, оскільки поширюється й на організацію виробництва. Сертифікат на послуги або систему їх якості служить споживачу путівником у конкурентному середовищі, а виробнику цих послуг - документом-підтвердженням його конкурентоспроможності.

Якість діяльності готельно-туристичних підприємств підтверджується перевіркою на відповідність до чинних стандартів та вимог для встановлення належного класу обслуговування. На якість обслуговування впливають такі чинники, як комплексність послуг, їх спрямованість на конкретного споживача та своєчасність надання.

До найбільш суттєвих критеріїв якості належать:

- відповідність стандарту всіх готельно-туристичних послуг, що надаються;
- відповідність їх технічним показникам найкращих товарів - аналогів;
- рівень точності всіх виробничих процесів, що здійснюють такі послуги;
- відповідність якості готельно-туристичних послуг потребам покупця;
- відповідність якості платоспроможному попиту.

Дотримання вимог до якості готельно-туристичних послуг дає змогу запобігти відхиленням, які виникають у процесі їх надання і забезпечує

безпеку діяльності на підприємствах туристичної та готельної сфери.

Надання послуг високої якості з дотримання вимог стандартів обслуговування призводить до конкурентоспроможності готельно-туристичного підприємств. Конкурентоспроможність виробництва готельно-туристичної продукції – це «... основа існування підприємства, так як в ній суть якості продукції» [52].

Стратегією готельно-туристичного підприємства повинні бути стандартизація та сертифікація як ефективний засіб підвищення конкурентоспроможності, якості та безпеки послуг. З метою підвищення рівня якості готельно-туристичних послуг в майбутньому необхідно також:

- займатися вивченням передового вітчизняного та закордонного досвіду, нових форм обслуговування клієнтів та впровадження його на підприємстві;
- постійно працювати над створенням нового якісного готельно-туристичного продукту, враховуючи існуючий та прогнозний споживацький попит;
- запобігати наданню неякісних послуг;
- приділяти увагу стратегічному плануванню якості послуг.

При розробці системи управління якістю обслуговування на готельно-туристичному підприємстві має бути забезпечена взаємодія усіх її підсистем на всіх етапах функціонування. Основними з них є такі підсистеми управління:

- планування готельно-туристичних послуг;
- застосування економічних методів господарювання з метою підвищення якості обслуговування клієнтів;
- технологічна та технічна підготовка матеріальної бази готелю;
- організація процесів надання послуг;
- проведення аудиту якості послуг;
- інноваційна діяльність готелю;
- підвищення кваліфікації персоналу готелю;

- забезпечення якості праці персоналу;
- соціальний розвиток колективу готелю.

Досягнення ефективності системи управління якістю обслуговування на підприємствах готельно-туристичної індустрії не може бути забезпечено без конкретної участі обслуговуючого та управлінського персоналу й активного їх впливу на підвищення якості обслуговування проживаючих, туристів, туристичних агентів та контрагентів.

При впровадженні системи управління якістю готельно-туристичне підприємство має поставити відповідні завдання із забезпечення якості послуг та визначити цілі і сформувавши політику з якості обслуговування клієнтів. Досягнення єдиних цілей підвищення якості має враховувати «... всі елементи та операції процесу комплексного обслуговування клієнтів, якості роботи всього трудового колективу. Крім того, система управління якістю передбачає об'єднання цілого ряду взаємозалежних заходів щодо підтримки необхідного рівня якості реалізації програм готельних послуг, туристичних маршрутів, турів, екскурсій на всіх стадіях «життєвого циклу» готельно-туристичного продукту. Тобто включати заходи з проектування, планування, організації роботи готельно-туристичного підприємства з обслуговування проживаючих та туристів та заходи з поліпшення їх задоволеності. Всі заходи з управління якістю – організаційні, технічні, фінансово-економічні, правові, соціально-психологічні, виховні і т. д. – мають бути об'єднані в єдиний, планово реалізований комплекс» [39].

Щодо підвищення ефективності управління якістю готельних послуг в готелі «Прем'єр Компас», то основними завданнями підприємства є підтримка якості обслуговування на належному рівні, своєчасне усунення недоліків у наданні послуг, розробка стратегії удосконалення обслуговування.

Основними вузькими місцями при наданні послуг в готелі «Прем'єр Компас» є

- обмежена номенклатура додаткових послуг;
- рівень якості додаткових послуг;

- недосконала система ціноутворення;
- пасивна стратегія просування;
- слабка інноваційна діяльність.

Можна виділити зовнішні та внутрішні фактори низької ефективності нововведень в готелі «Прем'єр Компас». Серед зовнішніх факторів необхідно виділити:

- високий ступінь конкуренції;
- низьку конкурентоспроможність послуг;
- низьку заповнюваність;
- малорозвинену інфраструктуру туризму;
- високу вартість будівництва і реконструкції готелю.

Схему залежності конкурентоспроможності послуг готелю «Прем'єр Компас» від основних проблем та факторів якості представлено на рис. 2.2.

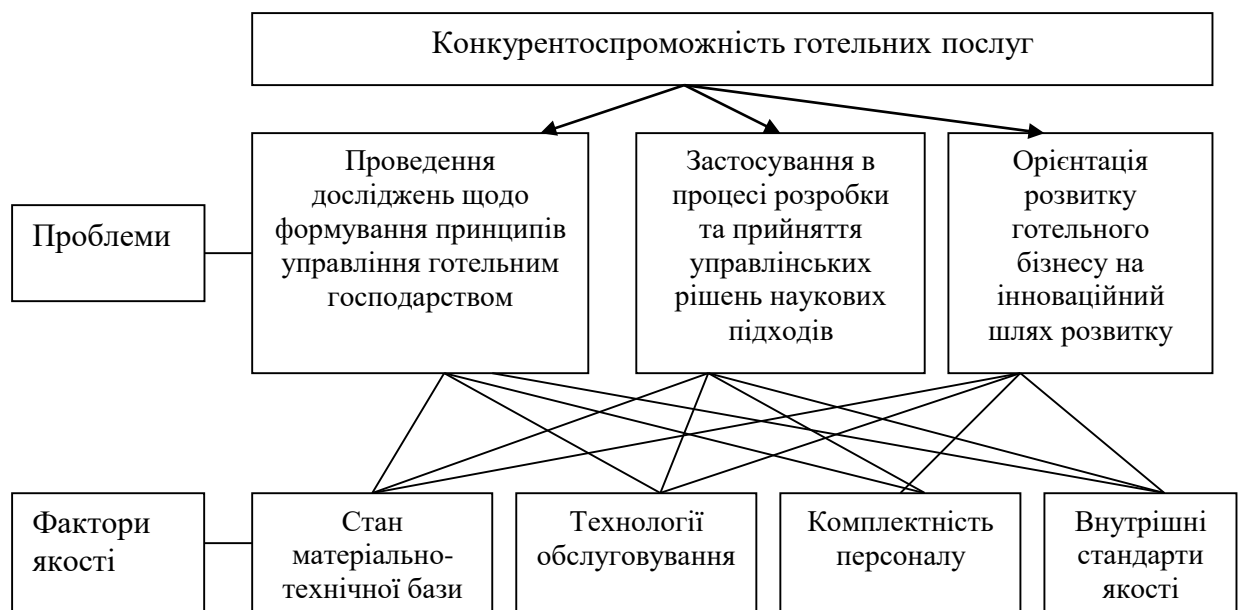


Рис. 2.2. Залежність конкурентоспроможності послуг готелю «Прем'єр Компас» від основних проблем та факторів якості

Найважливішим чинником у діяльності готелю є менеджмент якості обслуговування, що передбачає розроблення та впровадження відповідних стандартів, навчання персоналу, контролювання, коригування, вдосконалення обслуговування на усіх ділянках діяльності готельного підприємства.

Необхідність розроблення та забезпечення функціонування системи управління якістю обслуговування клієнтів в готелі «Прем'єр Компас» зумовлена багатьма причинами, які наведено на рис. 2.3.

Причини, які зумовлюють необхідність розроблення системи управління якістю	
1	- відсутність стандартів обслуговування, що приводить до неузгодженості управлінських рішень, різного рівня якості наданих послуг, зростання цін тощо;
2	- за наявності власних стандартів обслуговування вони не відповідають вимогам міжнародної нормативної бази;
3	- неефективний зв'язок між різними рівнями менеджменту готелю, що впливає на якість послуг і виникнення проблем, спричинених неоднорідністю послуг;
4	- значне коливання якості обслуговування клієнтів;
5	- оцінювання праці персоналу за активність, а не результативність. Критерієм якісної роботи має бути не процес праці, а її результат;
6	- надмірне завантаження працівників, як наслідок, зниження продуктивності їх праці, незадоволеність клієнтів, втрата прибутків;
7	- реагування на «симптоми», а не на причини недоліків в обслуговуванні клієнтів;
8	- відсутність контролю за якістю обслуговування клієнтів;
9	- уповільнення вирішення проблем, пов'язаних зі скаргами клієнтів на якість обслуговування, що як правило зводиться на виявлення винних;
10	- переважання консервативного стилю управління обслуговуванням клієнтів, за яким колишні стандарти покладаються в основу політики якості сьогодні. Такий стиль є головним джерелом виникнення витрат, зумовлених зовнішніми та внутрішніми невдачами тощо.

Рис. 2.3. Причини, які зумовлюють необхідність розроблення та забезпечення функціонування системи управління якістю обслуговування клієнтів в готелі «Прем'єр Компас»

Сукупність заходів, що здійснюються в процесі розроблення, виробництва, збуту готельних послуг з метою забезпечення необхідного рівня їхньої якості та передбачають збалансовану дію на усі показники діяльності готелю, враховуючи критерій прибутковості складають систему управління якістю обслуговування клієнтів готелю «Прем'єр Компас».

Для збільшення рівня конкурентоспроможності готелю «Прем'єр Компас» варто управляти якістю послуг, що надає підприємство. На наш

погляд, процес управління якістю в готелі повинен проходити за схемою, що представлена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Запропонований процес управління якістю послуг в готелі «Прем'єр Компас»

Підвищення рівня якості готельних послуг вимагає реконструкції та оновлення готелю, що вимагає залучення значних інвестицій.

Необхідність активізації інвестиційної діяльності в готелі ґрунтується не лише на необхідності збільшити виробничу потужність готелю, але й підвищити якість обслуговування в ньому. У відтворення матеріально-технічної бази готелю «Прем'єр Компас», яка старіє внаслідок фізичного зносу і потребує оновлення необхідні значні капіталовкладення.

Слід відмітити, що найбільш швидкими темпами в сфері гостинності розвиваються технології. Це пов'язано з потребою отримати більше клієнтів, завоювати гостя та перетворити його на постійного клієнта. Вирішити ці задачі без інноваційних рішень неможливо. Боротьба за кожного гостя вимагає

від готелів модернізації як в технологіях, так і у свідомості.

Основними перепонами інноваційних технологій в готелі «Прем'єр Компас» є наступні:

- вартість інноваційних розробок;
- адаптація підприємства до інноваційних розробок;
- можливість отримання додаткового доходу в майбутньому (керівники зосереджені, в основному на отримання доходів з поточної діяльності).

В умовах гострої конкуренції готелю необхідно вимушено шукати нові шляхи підвищення привабливості та доступності своїх послуг. Поява інноваційних технологій в електронних системах бронювання, інтегрованих з готельними системами управління привели до змін в даному сегменті.

Вибір інноваційної поведінки визначається рівнем знань про можливість інновацій, тенденції прискорення їхнього впливу на зміни навколишнього середовища, здатність до поширення, забезпечення ефективності і конкурентоспроможності економічної діяльності, удосконалення корпоративної культури в готельних підприємствах.

Кінцевим результатом інноваційної діяльності повинно стати виробництво конкурентоспроможних послуг, зміцнення позицій на ринку та максимальне задоволення потреб споживачів.

З метою вдосконалення діяльності готелю, а також розробки заходів по адаптації до умов зовнішнього середовища запропоновано раціоналізувати систему управління підприємством.

Система повинна складатися з таких основних підсистем:

1. Підсистема діагностики фінансового стану, оцінки перспектив і розвитку бізнесу підприємства.
2. Підсистема маркетингу.
3. Підсистема інвестиційної політики.
4. Підсистема управління персоналом.
5. Підсистема організаційно-виробничого менеджменту.

Комплекс запропонованих заходів щодо підвищення ефективності

управління готельними послугами «Прем'єр Компас» забезпечить вищий ніж у попередніх періодах рівень показників економічної, організаційної та соціальної ефективності системи менеджменту підприємства.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретичних та практичних аспектів щодо стратегічного планування діяльності готельних підприємств дали підставу зробити наступні висновки:

1. У сучасній економіці стратегічне планування відіграє визначну роль в забезпеченні довгострокового функціонування і ефективної діяльності готельного підприємства в конкурентному середовищі. Стратегічне планування є засобом управління змінами і спрямована на пошук альтернативних рішень щодо виходу підприємства з кризового стану. Головною метою стратегічного планування є забезпечення стабільного розвитку готельного підприємства, стабільного становища на ринку та стійкого фінансового стану при будь-яких економічних, політичних, соціальних ситуацій у країні.

2. Визначено, що стратегічне планування діяльності підприємства є адаптивним процесом розробки управлінцями та виконавцями системи різних видів стратегій діяльності підприємства для досягнення головної мети (корпоративної, конкурентної, функціональної та операційної), процес постійного контролю за змінами зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання і внесення певних корективів даної системи.

3. Стратегічне планування є однією з головних функцій стратегічного управління. Даний вид планування представляє собою механізм прийняття управлінських рішень відносно формування стратегій щодо розподілу наявних ресурсів, адаптації підприємства до зовнішнього середовища та внутрішньої організації. Вважаємо, що саме стратегічне планування може стати тим механізмом, завдяки якому більшість вітчизняних суб'єктів господарювання матимуть змогу стабілізувати власну діяльність та одержати необхідний поштовх для подальшого розвитку.

4. Об'єктом дослідження в роботі обрано готель «Прем'єр Компас». Підприємство засноване на приватній формі власності й діє у відповідності з

розробленим Статутом. Номерний фонд готелю представлений трьома категоріями: Стандарт, номер Студіо і Люкс, кожен з яких пропонує одномісне або двомісне розміщення. В умовах гострої конкуренції «Прем'єр Компас» вимушено шукати нові шляхи підвищення привабливості та доступності своїх послуг. Кінцевим результатом діяльності готелю повинно стати пропонування конкурентоспроможних послуг, зміцнення позицій на ринку та максимальне задоволення потреб споживачів.

5. Аналіз господарської діяльності підприємства здійснюється на основі аналізу його фінансових звітів. За допомогою такого аналізу інвестори, кредитори, менеджери та інші зацікавлені особи оцінюють минулий, поточний та очікуваний фінансовий стан підприємства. Для менеджера найбільш важливими є аналіз і оцінка ефективності господарських операцій, ресурсів, які при цьому використовуються, та отриманих результатів. Власників і акціонерів в першу чергу цікавлять прибутковість вкладених ними капіталів та рівень ризику їх можливої втрати. Для кредиторів найбільш важливими є оцінка перспектив повернення інвестованих засобів. Для постачальників - можливість підприємства своєчасно оплачувати послуги і продукцію, яка постачається.

6. Стратегічний план розвитку підприємства «Прем'єр Компас» містить розробку рішень за такими розділами, як: передбачення характеру й шляхів розвитку макросистеми; тенденції розвитку галузі та їх вплив на стан підприємства; стратегія маркетингу; 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 готелю.

7. В роботі було проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього

середовища «Прем'єр Компас». Найбільш сильними сторонами підприємства є якість послуг, які надаються, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці. Слабкими сторонами – плинність кадрів, стратегія підприємства, організація маркетингу та обсяг реалізації послуг фірми. Найбільш впливовими факторами є високий ступінь прихильності покупців до послуг готельного підприємства, надання посередниками вигідних форм оплати та умов отримання послуг, низький рівень інформованості покупців про послуги готелю, невідповідність асортименту (якості) послуг вимогам покупців, висока чутливість до ціни.

8. Основними конкурентними заходами при обраній стратегії можуть бути: забезпечення оновлення персоналу; впровадження інтернет-технологій; покращення організації маркетингу на підприємстві; за допомогою інтернет-реклами готель стає більш відомим, а споживачі більш інформованими; надання посередниками вигідних для готелю форм оплати та умов отримання послуг, дає можливість розробки ефективної стратегії розвитку підприємства; високий ступінь прихильності покупців до послуг готелю, зростання реальних грошових доходів населення та правильна організація стратегії діяльності готелю, призводить до збільшення обсягів реалізації послуг; покращення діяльності готелю та його місця на ринку послуг регіону, стимулюватиме стабільність у кадровій політиці підприємства.

9. Якість послуг в сучасних умовах розвитку сфери туристичного бізнесу є одним з найбільш важливих елементів ефективності та прибутковості готельних підприємств. Система управління якістю має стати постійним процесом діяльності, що спрямований на покращення рівня послуг, вдосконалення складових запровадження системи якості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Агеева І.М. Планування розвитку підприємства на основі розробки стратегічного набору / І. М. Агеева, О. В. Агаркова // Економіка харчової промисловості. - 2018. - Т. 10, Вип. 2. - С. 60-68.
2. Алимов О.М. І.А. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства / О.М. Алимов, І.А. Ігнатієва // Актуальні проблеми економіки, №7(49). - 2015. – С. -115-118.
3. Анисимов О.С. Стратегическое управление / О.С. Анисимов. - СПб.: Наука, 1997. – 354 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. - К.: "Професіонал". - 2006. – 443 с.
6. Баюра Д.О. Петрук В.В. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності / Д.О. Баюра, В.В. Петрук // Наукові праці НДФІ, 2014.- Вип.2 (67). - С.153-158.
7. Беспятых В.И. Управление качеством и конкурентоспособностью продукции в агропромышленном комплексе. - Киров: ВГСХА. - 2000. -200 с.
8. Болховітіна І.Е. Сутність стратегічного планування діяльності підприємства в сучасних умовах / І.Е. Болховітіна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики, 2017. - №4 (4). – С.111-119
9. Боумен К. Основи стратегічного менеджменту / К. Боумен; [пер. з англ.]. - М: Економіка, 1997. -106 с.

10. Бузько И.Р., Дмитренко И.Е., Сущенко Е.А. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий. - Алчевск: Издательство ДГМИ, 2002. – 217 с.
11. Бунаков О.А. Кластерный подход к позиционированию в туризме / О.А. Бунаков // Управление экономическими системами. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs-28-282011/item/423-2011-05-23-10-00-04>
12. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. [навч. посіб. - вид. 2-ге, виправл. і доп.]. За ред. Василенка В.А. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 400 с.
13. Вашків О., Пащук І. Інституційна основа як чинник формування стратегії підприємства / О. Вашків, І. Пащук // Наукові записки ТДПУ ім. В.Гнатюка. Серія Економіка - 2002. - №13. - С.112-114.
14. Вашків О., Пащук І. Інституційна основа як чинник формування стратегії підприємства / О. Вашків, І. Пащук // Наукові записки ТДПУ ім. В.Гнатюка. Серія Економіка - 2002. - №13. - С.112-114.
15. Виноградова О.В., Фабрая І.М. Стратегічний аналіз як інструмент маркетингового дослідження / О.В. Виноградова, І.М. Фабрая // Вісн. Нац. ун-гу "Львів, політехніка". Логістика. - 2005. - № 526. - С.19-23.
16. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. - К.: КНЕУ. - 2002. -100 с.
17. Выханский О.С. Стратегический менеджмент: учебник / О.С. Выханский. – М.: ГАРДАРИКИ, 2009. – 592 с.
18. Гарнага В.В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства / В.В. Гарнага. - Ефективна економіка. – 2016. - № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5283
19. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / Герасимчук В.Г. – К. : КНЕУ, 2000. – 457 с.

20. Головка О.М. Організація готельного господарства: навч. посіб. / О.М. Головка та ін. – К. : Кондор, 2012. – 338 с.
21. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз. - К.: Алерта. - 2006. – 235 с.
22. Грицюк Ю. Формалізація процесу стратегічного планування розвитку регіонального туризму в Україні / Ю. Грицюк, М. Грицюк // Вісник національного університету «Львівська політехніка». - 2017. - № 864. - С. 24-36.
23. Гуштан Т.В. Місце стратегічного планування у формуванні ефективної політики підприємства / Т. В. Гуштан // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. - 2016. - Вип. 20(1). - С. 43-46.
24. Давидюк І.В. Стратегічне планування діяльності туристичних підприємств на засадах кластерного підходу / І. В. Давидюк / Інноваційна економіка. - 2013. - № 6. - С. 106-109.
25. Дойль П. Менеджмент: Стратегия и тактика.- СПб: Питер, 1999.- 560 с.
26. Друб В.М. Переваги та недоліки стратегічного планування / В. М. Друб // Управління розвитком. - 2013. - № 14. - С. 119-120.
27. Єфремов В.С. Стратегія бізнесу. Концепції та методи планування / В.С. Єфремов. - 2009. – 192 с.
28. Жилінська Л. О. Напрями розвитку стратегічного планування в сучасних умовах / Л. О. Жилінська // Економіка та держава. – 2017. – № 3. – С. 32–34
29. Ісаєєва Н.І. Шляхи вдосконалення системи стратегічного планування України на сучасному етапі / Н. І. Ісаєєва // Економічний Вісник Національного гірничого університету. - 2015. - № 4. - С. 88-96.
30. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. – М.: Прогресс, 1991. – 453 с.

31. Карпіщенко О.І. Стратегічне планування: конспект лекцій/ укладачі: О.І. Карпіщенко, О.О. Карпіщенко. – Суми: Сумський державний університет, 2013. - 214 с.
32. Квартальнов В.А. Стратегічний менеджмент у туризмі / В.А. Квартальнов. – М, 2009. – 496 с.
33. Князева О.А. Проблеми сталого розвитку підприємств в умовах глобалізації / О.А. Князева, М.А. Дем'янчук // Економічний вісник університету. – Збірник наукових праць учених та аспірантів. – Випуск 25/1, 2015. – С 110 – 117.
34. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посібник / О.І. Ковтун; 2-ге вид., стереотип. – Львів: Новий Світ-2000, 2006. – 388 с.
35. Коршунов В.И. Планирование маркетинговой деятельности предприятия: Монография. – Харьков: Основа, 2000. – 304 с.
36. Кривицька О.Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку / О.Р. Кривицька // Фінанси України. – 2015. – № 3. – С. 138-146.
37. Круль Г. Я. Основи готельної справи : навчальний посібник / Г. Я. Круль. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 368 с.
38. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: [монографія] / Куденко Н.В. – К.: КНЕУ, 2002.-245 с.
39. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: [навч. посіб.] - К.: КНЕУ, 1998. - 152 с.
40. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: пер. с франц./ Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 1996. – 267 с.
41. Лесечко М.Д. Стратегічне планування: навчальний посібник / М.Д. Лесечко, Р.М. Рудницька. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 76 с.
42. Лозенко А.П. Методический подход к обоснованию конкурентной стратегии предприятия // Зб. наук. праць “Економіка: проблеми теорії та практики”. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2001. – Вип. 104. – С.95-100.

43. Мак-Дональд Малькольм. Стратегическое планирование маркетинга / Макдональд Малькольм. – Спб.: Питер, 2000. – 320 с.
44. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 472с.
45. Мальська М.П. Туристичний бізнес: теорія та практика / М.П. Мальська, В.В. Худо. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 368 с.
46. Маскон М. Основы менеджмента / М. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Справка, 2009. – 236 с.
47. Михайлова О.С. Стратегічне планування розвитку підприємницької діяльності / О. С. Михайлова, І. Ю. Карпова, О. О. Йосипенко // Економічний форум. - 2018. - № 1. - С. 194-199.
48. Моклер Р. Организация и управление. - М.: Наука. - 1972, С.187-212.
49. Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посібник / Н.О. Нечаюк Л.І Телеш; – К.: Центр навчальної літератури, 2009. - 348 с.
50. Пуцентайло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч.посіб. / П.Р. Пуцентайло. – К.: Центр навч. л-ри, 2007. – 234 с.
51. Різник В.В. Базові процедури, методологія бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні діяльністю підприємства / В. В. Різник, Н. А. Різник // Економічний вісник університету. - 2017. - Вип. 35(1). - С. 67-72.
52. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник/ І.В. Смолін. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
53. Свида І.В. Регіональні механізми розвитку готельного бізнесу в умовах ринкової економіки :автореф. дис. На здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.05 "Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка" /І. В. Свида. – Ужгород. – 2011. – 22с.

54. Сидоренко І.О. Напрями щодо удосконалення системи управління якістю діяльності туристичних підприємств (організацій, фірм) в сучасних умовах господарювання / І.О. Сидоренко // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип. 3 (46) / Наук. ред. І. К. Бондар. – К., 2015. – С. 78-80.

55. Смолін І.В. Система стратегічного планування розвитку підприємства: Автореф. дис. ...докт. екон. наук / І.В. Смолін // Київський національний торговельно-економічний університет. – К., 2005. – 33 с.

56. Тошина Н.М. Маркетингова стратегія діяльності підприємства / Н.М. Тошина // Наука і освіта. – 2006. – Том 24. – С.62-67.

57. Троценко В.В. Основні проблеми стратегічного планування у готельному господарстві та шляхи їх вирішення / В.В. Троценко, С.О. Погасій // Міжнародний научний журнал. – 2016. - №1. - С.102-105.

58. Уткин Э.А. Стратегическое планирование: учебник / под ред. Э.А. Уткина. – М.: ЭКСМОС, 2009. – 438 с.

59. Холмурзаєва З.Ф. Стратегічне планування діяльності підприємств індустрії гостинності / З.Ф.Холмурзаєва, А.К. Ганієва / Культура народів Причорномор'я. - 2017. - №201. - С.178-180.

60. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник]. - К.: КНЕУ, 2004. – 700 с.

61. Юрій Е.О. Теоретичні засади стратегічного планування діяльності підприємств / Е.О. Юрій // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки.– Випуск 6. Чернівці. – 2005. – С. 191–196.

62. Chandler A.D. Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprises. M JT Press, Cambridge, Mass, 1962.

ДОДАТКИ

Додаток А

Використання методів планування та управління у готелі «Прем'єр Компас»

Види методів	Приклади застосування конкретних методів у фірмі	Характеристика взаємозв'язку функцій і методів менеджменту	Характеристика механізму взаємодії різних методів менеджменту у фірмі між собою	Експертна оцінка застосування методів
Економічні				
Довго -, середньо – та короткострокові плани	Планування діяльності підприємства на півроку вперед	Взаємодіє із плануванням, зокрема, стратегічним.	Взаємодіє з адміністративними методами та соціально – психологічними, зокрема. із методами формування колективів соціально-психологічного клімату в колективі.	7
Економічні стимули	Встановлення премій та надбавок.	Взаємодіє з мотивацією, плануванням та контролем.	Взаємодіє з адміністративними методами та соціально-психологічними.	8
Податки	Встановлення податків державою, які сплачує дане підприємство	Взаємодіє з мотивацією та плануванням.	Взаємодіє з адміністративними методами.	10
Фінанси	Показують як підприємство розпоряджається своїми коштами.	Взаємодіє з плануванням та керуванням.	Взаємодіє з організаційними діями.	9
Кредит	Встановлення розміру кредиту, під який підприємство може надати свої послуги	Взаємодіє з плануванням та контролем.	Взаємодіє з організаційними ат розпорядчими діями.	7
Бюджет	Складання плану доходів та витрат фірми на певний період.	Взаємодіє з плануванням, мотивацією та контролем.	Взаємодіє з ціною, кредитом, економічними стимулами.	7

продовження додатку А

Види методів	Приклади застосування конкретних методів у фірмі	Характеристика взаємозв'язку функцій і методів менеджменту	Характеристика механізму взаємодії різних методів менеджменту у фірмі між собою	Експертна оцінка застосування методів
Ціни	Встановлення цін на послуги	Планування, контроль.	Взаємодіє з фінансами, податками, кредитом, організацією	8
Адміністративні				
Організаційні дії	Застосовуються через закони, декрети, статuti.	Взаємодіє з організуванням, контролем.	Взаємодіє з методами формування колективів, економічними планами.	10
Розпорядчі дії	Застосовуються з метою усунення недоліків у роботі, виправлення помилок	Взаємодіє із контролем, регулюванням та організуванням.	Взаємодіє з цілями, дисциплінарними діями.	8
Дисциплінарні дії	Накладання штрафу на працівника, який поламав обладнання.	Взаємодіє з плануванням, контролем та регулюванням.	Взаємодіє з моральними стимулами та розпорядчими діями.	10
Соціально - психологічні				
Соціальні плани	Програма допомоги багатодітним працівникам.	Взаємодіє з мотивацією, плануванням.	Взаємодіє з розпорядчими діями, моральними стимулами формування колективів.	6
Моральні стимули	Надання винагороди за блискучо проведеної роботу	Взаємодіє з мотивацією та регулюванням.	Взаємодіє з економічними стимулами та дисциплінарними діями.	7
Методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі	Здійснюється через створення здорового клімату в колективі.	Взаємодіє з організуванням, мотивацією та контролем.	Взаємодіє з організаційними діями, моральними стимулами та соціальними планами.	8

продовження додатку А

Технологічні				
Технологічні документи	Інструкція по користуванню обладнанням.	Взаємодіє з організуванням та контролюванням.	Взаємодіє з документацією та розпорядчими діями.	9
Конструкторські документи	Плани приміщень, комп'ютерної мережі.	Взаємодіє з плануванням та організуванням.	Взаємодіє з технологічними документами та розпорядчими діями.	9

Додаток Б

Аналіз мікросередовища підприємства готелю «Прем'єр Компас»

Можливість	Ступінь впливу	Загроза	Ступінь впливу
1	2	3	4
Споживачі			
Виявлення тенденції зростання цільового ринку	3	Високий ступінь мінливості потреб, вимог і смаків покупців	2
Виявлення потенційного попиту	4	Значна привабливість цільового сегменту для конкурентів	3
Високий ступінь прихильності покупців до послуг фірми	5	Слабка здатність підприємства до ефективного функціонування в привабливому ринковому сегменті	3
Обмежена можливість покупців у виборі інших продавців	3	Низький ступінь задоволеності покупців товарами (сервісом) підприємства	4
Висока чутливість покупців до реклами, різних дій щодо стимулювання збуту	3	Низький рівень інформованості покупців про товари підприємства	4
Сприятливе ставлення покупців до інноваційних рішень підприємства в галузі асортиментної політики	2	Висока чутливість покупців до ціни	4
Посередник			
Укладення довгострокових договорів співпраці з посередниками	4	Відсутність пільг з боку посередників	2
Надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов надання послуг	4	Скорочення кількості посередників, які надають необхідні для підприємства послуги	4
Розширення кількості посередників підприємства	3	Збільшення кількості посередників на шляху від виробника до підприємства	3
		Посилення тиску з боку посередників	
Конкуренти			
Нові конкуренти стимулюють роз-виток готельного підприємства	4	Поява нових конкурентів, що веде до зниження стійкості фірми на готельному ринку	4