

УДК 338.48

И.Л.ПОЛЧАНИНОВА

*Харьковская национальная академия городского хозяйства*

## **ФОРМИРОВАНИЕ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Рассматриваются элементы стратегического планирования, характеристика этапов выбора стратегии гостиничного предприятия. Сформулированы основные принципы результативного управления деятельностью гостиницы.

Розглядаються елементи стратегічного планування, характеристика етапів вибору стратегії готельного підприємства. Сформульовано основні принципи результативного керування діяльністю готелю.

Elements of strategic planning, the characteristic of stages of a choice of strategy of the hotel enterprise are considered. Main principles of productive management are formulated by activity of hotel.

*Ключевые слова:* туристские услуги, индустрия гостеприимства, гостиничное предприятие, стратегия развития, стратегическое управление.

Гостиничный бизнес как неотъемлемая часть рынка туризма занимает важное место в экономике многих, не только развитых стран. Туризм, став глубоким социальным и политическим явлением, сегодня вносит существенный вклад как в экономическое развитие отдельной страны, так и в повышение качества жизни современного человека, который в условиях глобализации становится все более мобильным. Украина в этом процессе не исключение – в последнее десятилетие отечественный рынок туристских услуг и, соответственно, индустрия гостеприимства, развиваются быстрыми темпами, особенно в крупных промышленных и финансовых центрах страны, однако, надо отметить, значимость этого сегмента для отечественной экономики в целом пока существенно ниже, чем это имеет место в развитых странах [1-3].

На гостиницу, как на участника рынка, воздействуют различные факторы – экономические, политические, экологические, научно-технические, конкуренция и др. Влияние большинства из этих факторов в будущем не известно, а следовательно, предприятие сталкивается с проблемой неопределенности. Особенно это актуально сейчас, в связи с мировым финансово-экономическим кризисом.

В ходе разработки и реализации стратегии развития гостиничного предприятия, соответствующие руководители отделов сталкиваются с необходимостью принятия стратегических решений. Принятие стратегических решений является одним из основных видов управленческого труда и представляет собой выбор альтернативы, действие, направленное на решение какой-либо задачи [4]. Стратегические решения опре-

деляют политику существования гостиницы на достаточно большой срок, и способны в значительной степени повлиять на успешность ее существования.

Целью данного исследования является разработка основных положений формирования стратегии производственной деятельности гостиничного предприятия, позволяющих улучшить его конкурентное положение на рынке и определить направления деятельности на длительную перспективу.

Стратегическое управление деятельностью предприятия туризма рассматривается как динамическая совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов (рис.1), логически вытекающих один из другого, где существуют прямая и обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это выделяется как важная особенность структуры управления [5].

На схеме наглядно видно, что центральным элементом стратегического планирования деятельности гостиничного предприятия является диагностический этап, т.е. исследование среды функционирования гостиницы:

- оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии деятельности гостиничного предприятия;
- определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии деятельности; контроль и анализ деятельности конкурентов;
- определение факторов, представляющих возможности для достижения общих целей путем корректировки планов.

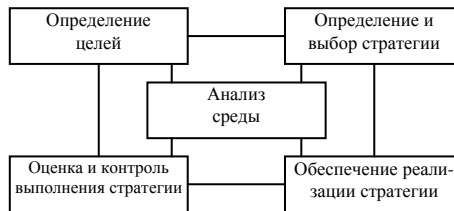


Рис.1 – Схема стратегического управления деятельностью гостиничного предприятия

Оценка среды функционирования гостиничного предприятия является одним из исходных элементов процесса стратегического управления, в ходе которого формируются предпосылки предстоящей деятельности. Гостиница, как и любая система, активно взаимодействующая с внешней средой, имеет основополагающую задачу сохранения и поддержания баланса данного взаимодействия. Следующий отсюда вывод заключается в том, что гостиничное предприятие в ходе отно-

шений с элементами среды вовлечено в три основных процесса:

- получение средств из внешней среды («вход»);
- трансформация средств в гостиничный продукт («преобразование»);
- передача созданного продукта во внешнюю среду («выход»).

Сохранение баланса между данными субпроцессами деятельности гостиницы означает удержание ее на рынке. Процесс оценки среды в данном случае является самостоятельным звеном в цепочке элементов всей стратегической деятельности гостиничного предприятия. Имеющая место современная тенденция к резкому смещению приоритетов в области приведения к соответствию баланса входа-выхода в сторону двух последних процессов предполагает, что в условиях рыночной экономики любая гостиница существует лишь потому, что имеется сложившийся спрос на ее услуги. Отсюда следует, что в зависимости от результатов оценки среды, а также миссии гостиницы, она вырабатывает конкретную стратегию, придерживаясь ее в ходе своей деятельности. На современном этапе особый упор при выработке подобной стратегии делается на разработку и создание ряда новых гостиничных услуг, что расценивается как обязательное средство стабилизации функционирования, сохранения и упрочнения конкурентных позиций гостиницы [6].

Говоря о выборе стратегии деятельности гостиничного предприятия, необходимо обратить внимание на этапность процесса выбора.

Процесс выбора стратегии любого предприятия, в том числе и гостиничного, состоит из этапов разработки, доводки и анализа (оценки) [7].

На первом этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Здесь важно разработать возможно большее число альтернативных стратегий.

На втором этапе – стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития гостиничного предприятия во всем их многообразии и формируется общая стратегия.

На третьем этапе – анализируются альтернативы в рамках выбранной общей стратегии гостиницы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. На этом этапе происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием. Иначе говоря, получает актуальность процесс выбора стратегии, от которого зависит, в какое русло будет направлена деятельность всего предприятия.

Ресурсная база гостиниц различна, имеющийся интеллектуальный потенциал также неодинаков. Качество оценки окружающей среды, а, главное, определенность ее результатов, выражающаяся в выявлении

дополнительных возможностей для дальнейшего закрепления и расширения своих позиций на рынке, у каждого отдельно взятого гостиничного предприятия разные.

Процесс выбора стратегии, самостоятельно следуя за процессом определения целей, сводит представления руководства гостиницы об имеющихся и предполагаемых возможностях, его сильных и слабых сторонах, потенциале и т.д. Его результатом является решение о том, когда и как именно следует инициировать различные процессы, какие именно ресурсы будут задействованы по мере их прохождения, каков будет характер производственной деятельности, какие моменты функционирования гостиницы будут вовлечены в нее и т.п. Отсюда следует, что выработка стратегии является одним из наиболее важных элементов в структуре управления производственной деятельностью гостиничного предприятия.

В работах [4, 7] отмечается, что выбор стратегии представляет достаточно сложный процесс, который включает в себя стадии, приведенные на рис.2.

Успешная реализация стратегии производственной деятельности гостиничного предприятия требует создания результативных организационных структур управления производственными процессами в гостинице. В одном случае в гостинице формируется отдельное структурное подразделение, основной целью которого является управление производственной деятельностью и согласование данного процесса со стратегией развития гостиничного предприятия. Второй способ подразумевает интеграцию и координацию потенциала всех подразделений гостиницы и создание внутри нее механизма, позволяющего корректно проводить стратегическую политику.



Рис.2 – Стадии процесса выбора стратегии

В настоящее время гостиницы могут использовать и комбинацию вышеприведенных вариантов создания контроля над производственными процессами, меняя их приоритеты по мере необходимости. Тем не менее, оба способа подтверждают, что процесс реализации стратегии в гостиничной деятельности носит не эпизодический, а системно организованный и управляемый характер.

Для результативного управления производственной деятельно-

стью гостиничного предприятия можно сформулировать такие основные принципы:

- создание стимулов для выявления тенденций, потенциально являющихся предпосылками для стратегических разработок (этот принцип относится в основном к действиям руководящего состава гостиницы);
- оптимизация уровней управления;
- минимизация сроков разработки и внедрения дополнительных услуг посредством координации нескольких параллельно идущих проектов;
- ориентация всей производственной деятельности гостиничного предприятия на потребителя.

Для создания и реализации спектра гостиничных продуктов, потенциально востребованных на рынке, одному субъекту отрасли зачастую недостаточно собственного потенциала. Вследствие этого в области стратегического управления деятельностью гостиничной сферы отмечено появление межструктурных образований, получивших формы долгосрочных стратегических союзов, подразумевающих реализацию целого ряда совместных мероприятий на долговременной основе или для осуществления однократных проектов [8-10].

Таким образом, выбор стратегии производственной деятельности гостиничного предприятия должен осуществляться руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние организации, а также характера и сущности реализуемых стратегий. Это касается приоритетности решаемых проблем, обоснованности капиталовложений, координации и интеграции стратегий.

1. Готельний бізнес в Україні: тенденції та перспективи // [www.maygerconsulting.com/archive/060530.htm](http://www.maygerconsulting.com/archive/060530.htm).

2. Готельний бізнес зростає на Львівщині // [www.daily.lviv.ua/newsid=13792.htm](http://www.daily.lviv.ua/newsid=13792.htm).

3. Смирнова М., Котеночкин А. Курс – на грамотное управление (Гостиничный рынок России и СНГ) // Туризм. – 2008. – №7. – С.56-59.

4. Виханский О.С. Стратегическое управление. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.

5. Баумгартен Л.В. Стратегический менеджмент в туризме. – М: Аспект Пресс, 2006. – 176 с.

6. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 491 с.

7. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

8. Перспективи ринку послуг готелів в Україні // [www.socmart.com.ua/ukr/news/read/3530.htm](http://www.socmart.com.ua/ukr/news/read/3530.htm).

9. СКМ вкладає гроші в готельний бізнес // [www.pravda.com.ua/news/2008/8/23/46411.htm](http://www.pravda.com.ua/news/2008/8/23/46411.htm).

10. Калиниченко А. Человек, открывающий гостиницы // Украинский туризм. – 2008. – № 1. – С.48-50.

*Получено 01.09.2009*