**Тема 2. Стратегічне планування розвитку індустрії гостинності.**

**Внутрішнє і зовнішнє середовище готельного та ресторанного бізнесу.**

Внутрішнє середовище - це сукупність всіх внутрішніх факторів підприємства, які визначають процеси його життєдіяльності. Аналіз внутрішнього середовища підприємств готельного та ресторанного бізнесу включає:

- оцінку діючої стратегії;

- аналіз використання потенціалу підприємства;

- порівняльний аналіз конкурентних переваг;

- виявлення слабких і сильних сторін підприємства;

- визначення стратегічних проблем (завдань).

Розробка плану розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери повинна розпочинатись з аналізу факторів зовнішнього середовища, які, на жаль, часто перебувають поза сферою уваги й постійного контролю керівництва підприємства, але мають знач­ний вплив на їх подальший розвиток.

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища полягає у визначенні можливостей і загроз, на шляху розвитку підпри­ємства, а також його стратегічних альтернатив. Аналіз зовнішнього середовища є складовою так названого SWOT аналізу. Завдання аналізу полягає у віднайденні реальних можливостей, для забезпе­чення конкурентних переваг підприємства.

Можливості - це позитивні тенденції та явища у зовнішньому середовищі, використання яких сприяє зростанню обсягу реалізації послуг. До них відносять: зниження податків, зростання доходів на­селення й підприємств, послаблення позицій конкурентів, розвиток інтеграції, зниження розмірів платежів при в'їзді до країни тощо.

Загрози - це негативні тенденції і явища у зовнішньому середо­вищі, які в разі відсутності адекватної реакції підприємства на них призводять до значного скорочення обсягу реалізації послуг. Це - зниження купівельної спроможності населення й підприємств, заго­стрення конкуренції на ринку, негативні демографічні зміни, тиск з боку владних структур тощо.

Зовнішнє середовище підприємств готельно-ресторанного біз­несу складається з:

- макросередовища (віддалене оточення);

- мікросередовища (безпосереднє оточення).

Мікросередовище включає зацікавлені угрупування, які прямо впливають або перебувають під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства, а саме акціонери, постачальники, місцеві організації, конкуренти, споживачі послуг, кредитори, профспілки, торговельні та інші організації.

Макросередовище утворюють загальні фактори, які не стосу­ються прямо короткотермінової діяльності підприємства, але мо­жуть вплинути на стратегічний план його розвитку.

Завданням аналізу зовнішнього середовища підприємств го­тельно-ресторанного бізнесу є:

- виявлення й оцінка факторів, які становляють загрозу або сприяють розвитку підприємства;

- вивчення змін, які впливають на діяльність підприємств, і визначення їх тенденцій.

У межах макросередовища діють такі фактори:

Економічні - визначаються рівнем і особливостями ринкового механізму: рівнем суспільного економічного розвитку, бюджетом держави, доступністю ресурсів, рівнем доходів населення та без­робіття, податковою політикою, інфляцією, відсотковими ставка­ми, продуктивністю праці, величиною заробітної плати.

Правові - встановлюють права, відповідальність і зобов'язан­ня сторін в процесі ділових взаємовідносин(відносини підприємст­ва із суспільством, обмеження на окремі види діяльності, права споживачів, порядок реєстрації підприємств). Вивчення правової частини макросередовища передбачає вивчення змісту правових актів.

Політичні - представляються органами державної влади й конкуруючими партіями і групами. Держава й ринок перебувають у складних взаємовідносинах, які визначаються пануючою систе­мою поглядів на розвиток суспільства, особливостями етапів роз­витку держави, лідерами, які здійснюють політику.

Соціальні - комплекс соціальних явищ і процесів, які визнача­ються чисельністю й структурним складом населення, рівнем його освіти й життя, звичаями й традиціями, трудовою етикою, го­товністю терпіти нестатки, пов'язані з реформуванням економіки. Соціальні фактори впливають на ринок робочої сили, на споживачів при обранні послуг-конкурентів, попит на послуги, витрати по їх на­данню тощо. Наприклад, надання високоякісних послуг у певному регіоні країни може не здійснитись через відсутність відповідного за­гального й професійного рівня у місцевих працівників. Залучати ж професіоналів з інших регіонів є недоцільним.

Технологічні - визначаються факторами розвитку науково-тех­нічного прогресу в сфері виробництва послуг. Технологічні факто­ри виступають основою створення й пропозиції нових видів послуг.

**Основні напрямки державного політики розвитку індустрії гостинності.**

Пріоритети розвитку туристичної галузі в Україні - розвиток внутрішнього туризму, індустрії гостинності, підприємств готельна – ресторанного бізнесу, покращення іміджу України у світі та збільшення кількості туристів з цільових ринків, розвиток ділового туризму та загалом підвищення ефективності управління туристичною сферою та підприємств індустрії гостинності.

4 грудня 2019 року Кабінет Міністрів України на своєму засіданні ухвалив постанову про створення 7 нових центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) у сферах культури, молоді та спорту. Згідно з постановою, створено: Державне агентство України з питань мистецтв; Державне агентство України з питань мистецької освіти; Державне агентство розвитку молоді та громадянського суспільства України; Державне агентство спорту України; Державне агентство розвитку туризму України; Державну інспекцію культурної спадщини України; Державну службу охорони культурної спадщини України. Головною метою і завданнями новоствореного органу є реалізація державної політики в сфері туризму і забезпечення сталого розвитку галузі шляхом об’єднання досвіду, знань і ресурсів усіх учасників туристичного ринку України та міжнародних партнерів.

**Планування на національному та регіональному рівнях.**

На національному рівні планування полягає в тому, щоб визначити і визначити райони розвитку туризму та підприємств індустрії гостинності, що містять ті чи інші туристські пам'ятки, а також у виробленні національної туристської політики.

Місцевий (регіональний) рівень планування відрізняється деталізацією і використовує плани по землекористуванню з відведенням окремих територій для готелів та інших видів розміщення, туристських визначних пам'яток, зон відпочинку, парків, транспортних систем та інших елементів інфраструктури туризму.

Планування на рівні ділянки - це детального планування розташування і планування будівель і споруд, паркової зони, ландшафтної архітектури та організації інфраструктури, що використовуються в туризмі.

Переваги стратегічного підходу виявляються в наступному:

1) регіон і місто зацікавлені в економічно ефективному використанні накопиченого на туристських підприємствах потенціалу для вирішення проблем свого комплексного розвитку;

2) спільна робота державних, регіональних структур та суб'єктів господарювання з вироблення спільних ініціатив у сфері туристського розвитку дозволить встановити й чітко розподілити ролі і відповідальність кожної із зацікавлених сторін;

3) стратегічних підхід передбачає оцінку характеру впливу сфери туризму на навколишнє, економічну і соціальну середовища.

**Система показників економічного і соціального розвитку підприємства сфери послуг.**

Для оцінки рівня розвитку підприємства сфери послуг в країні або регіоні виділяються наступні показники:

− численність потоку користувачів підприємств сфери послуг готелів та ресторанів;

− середню величину витрат користувачів у добу на послуги підприємств сфери послуг;

− стан і розвиток матеріально-технічної бази підприємства сфери послуг;

− показники фінансово-економічної діяльності підприємства сфери послуг.

Численність потоку користувачів підприємств сфери послуг готельно – ресторанної індустрії – це середньостатистична кількість користувачів, яка характеризуються наступними показниками:

- загальна кількість користувачі, у тому числі організованих і самодіяльних;

- кількість туроднів (кількість ночівель, койко-днів);

- середня тривалість перебування користувачів у регіоні.

Кількість туроднів визначається шляхом множення загальної кількості гостей готелю на середню тривалість перебування одного гостя в регіоні.

Показники, що характеризують стан і розвиток матеріально-технічної бази готельно – ресторанної індустрії, визначають її потужність у даній країні або регіоні. До них належать:

- ліжковий фонд будинків відпочинку, пансіонатів, турбаз, готелів, санаторіїв і т.п., а також число ліжок, надаваних місцевими жителями;

- число місць у торговельних залах підприємств харчування для користувачів послуг харчування;

- число місць у театрах, відведених для туристів;

- число місць у водолікарнях, відведених для користувачів і т.д.

Потужність ліжкового фонду можна визначити, склавши число койкомісць цілорічного використання, помноживши на кількість днів у році, і число койко-місць сезонного використання, помноженого на число днів їх використання.

До показників фінансово-економічної діяльності підприємства сфери послуг відноситься:

− обсяг реалізації готельно - ресторанних послуг (виручка від реалізації послуг готелів і ресторанів);

− показники використання робочої сили (продуктивність праці, рівень витрат на плату праці та ін.);

− показники використання виробничих фондів (фондовіддача, оборотність обігових коштів і ін.);

− собівартість послуг готелів та ресторанів;

− прибуток;

− рентабельність;

− показники фінансового стану підприємства сфери послуг (платоспроможність, ліквідність, фінансова стійкість, валютна самооплатність та ін.).

**Основні вимоги та засади формування системи стратегічного планування.**

Вимоги, що висуваються до стратегічного плану.

1. Стратегічний план повинен підкріплюватися масштабними дослідженнями і фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати в сьогоднішньому світі бізнесу підприємство повинне постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь, конкуренцію та інші фактори.

2. Стратегічний план має надавати підприємству визначеність, індивідуальність, що дозволяє йому залучати певні типи працівників, і, у той же час, не залучати працівників інших типів. Цей план відкриває перспективу для підприємства, що направляє його співробітників, залучає нових працівників і допомагає продавати вироби або послуги.

3. Стратегічні плани повинні бути розроблені таким чином, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів часу, але й бути досить гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити їхню модифікацію та переорієнтацію. Загальний стратегічний план варто розглядати як програму, що направляє діяльність організації протягом тривалого періоду часу, усвідомлюючи про те, що динамізм ділової та соціальної обстановки обумовлює необхідність його постійних корегувань.

**Реінжинірінг бізнес процесів і система планування на підприємстві сфери послуг.**

Сутність та принципи реінжинірингу бізнес-процесів. Сучасні технології бізнесу характеризуються високою динамічністю, пов’язаною з постійними змінами потреб ринку, орієнтацією виробництва товарів та послуг на індивідуальні потреби замовників та клієнтів, неперервним удосконаленням технічних можливостей та сильною конкуренцією. В цих умовах в менеджменті підприємств відбувається зміщення акцентів з управління використанням окремих ресурсів до організації динамічних бізнес-процесів.

Під бізнес-процесом розуміють сукупність взаємозв’язаних операцій з виконанням послуг на основі споживання ресурсів. Управління бізнес-процесами націлене на виконання якісного обслуговування клієнтів. При цьому в ході управління бізнес-процесами усі матеріальні, фінансові та інформаційні потоки розглядаються у взаємозв’язку.

Менеджмент бізнес-процесів зародився іще в рамках концепцій загального управління якістю (TQM – Total Quality Management) [11] та неперервного покращання процесів (CPI – Continuous Process Improvement)], згідно з якими передбачається наскрізне управління бізнес-процесом, як єдиним цілим, який виконується взаємозв’язаними підрозділами підприємства, наприклад, від моменту приходу замовлення від клієнта до моменту його реалізації. Управління бізнес-процесами також доцільно розглядати на рівні взаємодії між різними підприємствами, коли потрібна координація діяльності підприємств-партнерів. Логістика спричинила появу організації поставок за принципом «точно в термін», реалізація чого неможлива без управління бізнес-процесами, як єдиним цілим.

Реінжиніринг бізнес процесів (BPR – Business Process Reengineering) – це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення конкретних покращень в основних показниках діяльності підприємства. Метою реінжинірингу бізнес-процесів є цілісне та системне моделювання і реорганізація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, направлена на спрощення організаційної структури, перерозподіл та мінімізацію використання різних ресурсів, скорочення термінів реалізації потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування. Інжиніринг бізнес-процесів включає в себе реінжиніринг бізнес-процесів, який проводиться з певною періодичністю (зазвичай один раз на 5-7 років), та наступне неперервне покращання бізнес-процесів шляхом їх адаптації до постійних змін зовнішнього середовища.

**Взаємозалежність культури ведення бізнесу і культури планової роботи.**

Сучасний стан розвитку економіки України сприяє розумінню того, що без посилення соціальної орієнтованості українських підприємств, що сприятиме гармонізації відносин в організації і формуванні загальних принципів розвитку сучасної бізнес-культури є неможливим покращення функціонування економіки України в цілому та вихід сучасних підприємств індустрії гостинності на міжнародні ринки збуту своїх послуг.

Питаннями сутності бізнес-культури займалися багато науковців, тому основні визначення можна структурувати та класифікувати за такими ознаками:

1. Система норм і цінностей, тобто бізнес-культура охоплює норми і цінності обміну працею, пов’язані з радикальними змінами, які відбуваються саме в обміні діяльністю, що сприяють досягненню стратегічних цілей та виконанню місії підприємства.

2. Ставлення людей до праці, зокрема, бізнес-культура охоплює ставлення людей до праці, їхні взаємини, культуру організації справи й уміння підняти ці її складові на визначену висоту.

3. Культура сучасного підприємця, що у вузькому розумінні відображає культуру будь-якої ділової людини та містить норми і цінності, культуру ділового спілкування, організацію діяльності людей, а також високу загальну культуру.

**Мета та методи оптимізації виробничої програми готельного підприємства.**

Оптимізація виробничої програми провадиться з метою:

1.планування оптимальної кількості пропозицій, переваг, основних та додаткових послуг для економічно вигідного формування продукту готельного підприємства.

2.визначення максимально можливого обсягу послуг та економічної межі нарощування.

Методи оптимізації роз'язується за допомогою економіко-матема-тичних методів:

* симплекс-методу лінійного програмування, за якого вибирають критерій оптимізації та його математичну форму — цільову функцію, якою можуть бути: максимальний прибуток, максимальний обсяг послуг, рівномірне завантаження устаткування, тощо; обмеженнями вважають: повне завантаження кожної групи устаткування, трудомісткість програми, витрати матеріальних ресурсів;
* методу «гілок і обмежень», що є спрямованим перебиранням з відсіюванням неефективних побудов плану;
* більш простого й доступного методу оптимального формування виробничої програми з допомогою інтегральних показників, за якого формування плану триває до виконання установленого критерію оптимальності.

**Формування виробничої програми, її особливості в індустрії гостинності.**

Індустрія гостинності - це особлива самостійна галузь економіки, що складається з групи галузей і підприємств, функції яких полягають у задоволенні різноманітного попиту на різні види відпочинку і розваг.

Індустрія гостинності складається з готелів та організацій, які випускають товари і надають послуги, що тісно пов'язані з готельним бізнесом:

- екскурсійні бюро;

- транспортні підприємства;

- підприємства з виробництва сувенірів;

- навчальні заклади готельно-господарського профілю;

- інформаційні та рекламні служби;

- науково-дослідні та проектні організації готельно-господарського профілю;

- готелі;

- підприємства харчування, зокрема ресторанного господарства;

- підприємства з виробництва готельно-господарських товарів (які необхідні туристу) тощо.

Індустрія гостинності також надає послуги, які мають попит у туристів. Туроператори зі всього різноманіття формують пакет готельних продуктів, який володіє ціннішими споживчими властивостями, ніж кожний з готельних продуктів, взятий окремо.

Індустрія гостинності має такі специфічні властивості:

- орієнтація на індустрію гостинності і ресурси при визначенні місця розміщення готелів;

- наявність циклічності та сезонності у готельному бізнесі;

- суворі вимоги до ступеня формування інфраструктури та інформаційних мереж.

Індустріальний характер гостинності сприяє ефективності та розвитку національної економіки, оскільки внаслідок збільшення популярності господарства зростає державний бюджет, збільшується зайнятість населення, підвищується рівень життя місцевого населення, одержують новий імпульс до розвитку народні промисли, здійснюється сприятливий вплив на решту галузей, пов'язаних із створенням готельно-господарських продуктів, відбувається розвиток соціальної і виробничої інфраструктури.

В сфері готельного бізнесу споживачі одержують не лише обслуговування з проживання та харчування, але і широкий спектр таких послуг, як з транспорту, зв'язку, розваг, екскурсійного обслуговування, медичних, спортивних послуг, салонів краси тощо. Фактично, готельний бізнес в структурі індустрії гостинності виконує ключові функції, оскільки формує і пропонує відвідувачам комплекс послуг, у забезпеченні якого беруть участь всі сектори і елементи індустрії гостинності. Виходячи з цього, слід відмітити готельну індустрію або готельний бізнес як найбільшу комплексну складову індустрії гостинності і розглядати її самостійно, ототожнюючи її з єдиною індустрією гостинності.

Гостинність - це привітність в прийманні та пригощанні постояльців (гостей), безвідплатний прийом і пригощання мандрівників.

Індустрія гостинності об'єднує різні професійні сфери діяльності людей: готелі, громадське харчування, відпочинок і розваги, організація конференцій, семінарів і виставок, спортивна, музейно-виставкова, екскурсійна діяльність, а також сфера професійної освіти у щодо гостинності. Індустрія гостинності - складна, комплексна сфера професійної діяльності людей, зусилля яких спрямовані на задоволення різноманітних потреб клієнтів (гостей), - як туристів, так і місцевих жителів.

Останніми роками готельний ринок характеризується зростанням пропозиції при одночасному скороченні попиту на готельні послуги, що призводить до посилення конкуренції. Одним з основних напрямів формування стратегічних конкурентних переваг у готельному бізнесі є надання послуг більш високої якості в порівнянні з конкуруючими аналогами. Ключовим тут є надання таких готельних послуг, які задовольняли б і навіть перевершували очікування цільових постояльців.

Очікування постояльців формуються на основі набутого досвіду, а також інформації, що одержується за прямими (особистими) або за масовими (неособистими) каналами маркетингових комунікацій. Виходячи з цього, клієнти обирають готель і після надання ним послуг порівнюють своє враження про них зі своїми очікуваннями. Якщо враження про надані готельні послуги не відповідає очікуванням, відвідувачі втрачають до нього будь-який інтерес, якщо ж відповідає або перевершує їх очікування, вони можуть знову звернутися до такого готелю. Відвідувач завжди прагне до визначеної їм відповідності ціни готельних послуг і їх якості. Цікаво відмітити, що, як правило, покупець невідчутних готельних послуг рідше скаржиться на їх високу ціну, ніж покупець матеріальних товарів. Якщо він вважає ціну завищеною, то просто не користується послугами цього готелю. Незадоволеність готельними послугами призводить, як правило, до великих втрат в частці ринку. Саме тому готель повинен якомога точніше виявляти потреби і очікування своїх цільових постояльців.

Готельні послуги - це всі заходи, які готель може запропонувати відвідувачу і які, в основному, невідчутні і не призводять до отримання чогось матеріального. Вони не існують до їх надання. Це робить неможливим порівняння і оцінку готельних послуг до їх споживання. Тому порівняти можна лише очікувані та одержані вигоди. Готельній послузі властивий високий ступінь невизначеності, що ставить відвідувача в невигідне становище, а готельним господарствам ускладнює просування своїх послуг на ринок.

Ці особливості ринку готельних послуг, а також специфіка самих готельних послуг, а саме: їх невідчутність, нездатність до зберігання, мінливість якості їх надання і нерозривність управління якісним обслуговуванням і споживанням визначають особливості управління і проектування якості надання готельних послуг.

Перед готельним бізнесом стоїть завдання підтримки якості обслуговування на належному рівні, своєчасного усунення недоліків в наданні готельних послуг, розробки стратегії покращення обслуговування.

Якість має на увазі відповідність готельних послуг, що надаються, очікуваним або встановленим стандартам. Таким чином, стандарти, їх реальна форма і зміст є критерієм якісного обслуговування. Критерій оцінки якості одержаних готельних послуг для відвідувача - це ступінь його задоволеності, тобто відповідність одержаного і очікуваного. Критерій ступеня задоволеності відвідувача - бажання повернутися ще раз і порадити це зробити своїм друзям і знайомим.

Одним з основних документів, що визначає взаємовідносини між адміністрацією, службовцями готелю і відвідувачем є "Правила надання готельних послуг". Вони розроблені відповідно до закону України "Про захист прав споживачів".

За цими правилами якість готельних послуг, що надаються, повинна відповідати умовам договору, а за відсутності або неповноти умов договору - вимогам, що звичайно висуваються до цих послуг.

Якщо нормативно-правовими актами передбачені обов'язкові вимоги до готельних послуг, їх якість повинна відповідати цим вимогам.

Матеріально-технічне забезпечення готельного бізнесу, перелік і якість готельних послуг, що надаються, повинні відповідати вимогам привласненої йому категорії.

На якісне обслуговування в готелі впливають такі чинники.

Перш за все, стан матеріально-технічної бази, а саме: зручне планування і якісне оформлення приміщень готелю, оснащення його громадських приміщень і житлових номерів комфортабельними меблями і устаткуванням, повні комплекти високоякісної білизни, сучасне високопродуктивне кухонне устаткування, зручне ліфтове господарство тощо.

Наступний чинник - прогресивна технологія обслуговування. Вона передбачає порядок і способи прибирання громадських приміщень і житлових номерів; реєстрацію і розрахунок з відвідувачами; рецептуру приготування страв і напоїв в ресторанах і барах; форми обслуговування в торгових залах тощо.

Високий професіоналізм і компетентність обслуговуючого персоналу, його вміння і готовність чітко, швидко і культурно обслугувати гостя.

Найважливішим чинником в сучасних готелях є управління якістю обслуговування, що передбачає розробку і впровадження стандартів якісного обслуговування, навчання персоналу, контроль, коригування, вдосконалення обслуговування на всіх ділянках діяльності готелю.

Враховуючи той факт, що вимоги клієнтів щодо надання високоякісного обслуговування постійно зростають і змінюються, найважливішою стратегією є, таким чином, надання такого якісного обслуговування, яке б задовольняло всі потреби клієнтів і відповідало б встановленим стандартам.

Ефективність функціонування будь-якого готелю тісно пов'язана з якістю послуг, що ним надаються**.**