

часу;

- аналіз попиту і пропозиції та визначення місткості транспортного ринку;
- дослідження та аналіз суб'єктів ринку транспортних послуг (споживачів, конкурентів тощо);
- сегментування ринку за швидкістю доставки, за ціною перевезення та гарантією транспортного сполучення;
- прогноз розвитку транспортного ринку (особливо на довгострокову перспективу з метою вчасного реагування на запити транспортного ринку).

У сучасних умовах провідними принципами стратегії розвитку авіакомпаній виступають: забезпечення на найвищому рівні безпеки пасажирів та якості обслуговування, збільшення інтенсивності польотів на діючих маршрутах та вихід на нові напрямки, намагання досягти показників провідних світових авіакомпаній за пунктуальністю та регулярністю виконання рейсів та покращення їх стиковки з іншими видами транспорту, розширення співпраці авіаперевізників, підвищення ефективності функціонування українських авіакомпаній та їх конкурентоздатності на світовому ринку авіаційних перевезень в умовах глобалізації, інформатизації та інтеграції [6, с.143].

Висновки та пропозиції.

Вдосконалення маркетингової діяльності на авіаційних підприємствах має реалізовуватися у таких напрямках:

- забезпечення цінової, інвестиційної та комунікаційної політики, здійснення комплексних досліджень, відстоювання інтересів учасників транспортного процесу у владних структурах тощо;
- формування єдиних стандартів і забезпечення умов ефективного функціонування партнерських організацій, задіяних у перевізному процесі (логістичних і транспортно-експедиційних компаній, комерційних структур);
- посилення різнорівневої взаємодії з іншими учасниками транспортного процесу, що дозволить більш ефективно узгоджувати параметри оперативної діяльності, як в інтересах підприємств авіаційного транспорту, так і безпосередніх споживачів транспортних послуг.

Джерела та література:

1. Апарова О. В. Актуальні проблеми визначення фінансово-економічних показників діяльності підприємств авіатранспорту / О. В. Апарова // Національний авіаційний університет : зб. наук. праць. – К., 2011. – Вип. 29. – С. 307-313.
2. Борисенко О. С. Маркетингова діяльність на авіапідприємствах / О. С. Борисенко // Національний авіаційний університет : зб. наук. праць. – К., 2011. – Вип. 29. – С. 257-260.
3. Жаворонкова Г. В. Цінність авіатранспортної послуги як чинник підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній України / Г. В. Жаворонкова // Національний авіаційний університет : зб. наук. праць. – К., 2011. – Вип. 29. – С. 302-306.
4. Костромина Е. В. Авиатранспортный маркетинг / Е. В. Костромина. – М. : НОУ ВКШ «Авиабизнес», 2003. – 384 с.
5. Крысько С. Л. Проблемы и задачи развития локального рынка транспортных услуг / С. Л. Крысько // Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ, 2009. – Вип. 25. – С. 97-106.
6. Тошина Н. М. Дослідження ринку авіаперевезень та формування маркетингової логістичної стратегії авіапідприємств / Н. М. Тошина // Донецький інститут ринку та соціальної політики : зб. наук. праць. – 2010. – С. 139-143.

Холмурзаева З.Ф., Ганиева А. К.

УДК 347.192:008+65.012.32+338.486.5

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Постановка проблемы. На современном этапе, уровень конкуренции во всех сферах производства товаров и оказания услуг непрерывно возрастает. Поэтому любому предприятию необходимо планирование как динамичный процесс, позволяющий предвидеть и учитывать происходящие изменения внешней среды и адаптировать внутренние факторы производства для своего развития и дальнейшего роста.

Необходимость разработки и реализации системы стратегического планирования в гостиничных предприятиях диктуется усиливающейся нестабильностью внешней среды, повышением темпов ее экономических и социальных изменений, которые значительно превосходят скорость ответной реакции гостиничных хозяйствующих субъектов. Предприятие должно само определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта, а самое главное – свои долгосрочные цели и стратегию их достижения. Эту часть работы и охватывает разработка стратегического плана.

Анализ последних исследований и публикаций Общеизвестными «отцами» стратегического планирования являются А.Д. Чандлер, К. Эндрюс и И. Ансофф [1, с.29]. В последнее время за рубежом наметилась тенденция к обобщению и осмыслению результатов проведенных исследований в сфере

Минцберга, Б. Альстрэнда и Д. Лэмпела «Школы стратегий» [2, с.57]. Проблемы стратегического планирования в сфере услуг рассматриваются в работах Абчука В.Л. [3, с.111], Квартальнова В.А [5, с.34], Дядечко Л.П. [4, с.46], однако, недостаточно внимания уделено стратегиям предприятий индустрии гостеприимства.

Целью статьи является раскрытие сущности и особенностей стратегического планирования на предприятиях индустрии гостеприимства.

Результаты исследований. Цель стратегического планирования деятельности гостиничного предприятия – помочь ему выбрать линию своей деловой активности и организовать ее так, чтобы предприятие оставалось жизнеспособным даже в жесткой изменчивой сфере бизнеса.

Потребность в планировании на современных гостиничных предприятиях обусловлена увеличением количества конкурирующих предприятий, разнообразием форм управления предприятием, наличием многочисленных структурных подразделений, тесных межфирменных связей с поставщиками, фирмами-агентами, включенными в процесс обслуживания клиентов, а также требованиями НТП – быстро учитывать и осваивать новейшие технологические достижения.

Предприятию индустрии гостеприимства в современных условиях следует уделять все больше внимание развитию стратегического планирования как инструменту централизованного управления. Такое развитие непосредственно связано с усилением тенденции к централизации в управлении предприятием индустрии гостеприимства и призвано увязать деятельность всех подразделений, подчинив ее единой стратегии.

Содержание стратегического планирования как функции управления гостиничным предприятием состоит в обоснованном определении основных направлений деятельности и дальнейшего развития с учетом материальных ресурсов и спроса рынка. По мнению Абчука В.Л., сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всего предприятия и каждого подразделения (службы) в отдельности на определенный период времени; определении маркетинговых задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении ресурсов, необходимых для решения поставленных задач [3, с.57].

Стратегическое планирование в гостиничных предприятиях призвано обеспечивать экономический рост в условиях неопределенности социально-экономического развития гостиничного комплекса, значительных инновационных изменений, расширять горизонты предвидения и создавать возможность своевременной ответной реакции гостиничного предприятия на изменения, происходящие во внешней среде.

В настоящее время внешняя среда меняется намного быстрее и драматичнее, чем даже в начале столетия, это предъявляет новые требования к подходам, используемым при разработке стратегий. Интересный взгляд на систему подходов к разработке стратегий предлагают эксперты международной консультационной фирмы Arthur D'Little [6]:

- стратегия, основанная на ресурсах, которыми располагает компания (Resource Driving Strategy);
- стратегия, основанная на условиях, в которых функционирует компания (Condition Driving Strategy);
- стратегия, движимая амбициями (Ambition Driving Strategy).

Одним из примеров нового поколения методологических подходов к разработке стратегии и является "Стратегия, движимая амбициями" [6], представляющая собой объединение аналитических методов с процессами и инструментами, обеспечивающими креативность, динамизм и заинтересованное отношение к делу со стороны персонала компании. Данный подход к выработке стратегии имеет три фундаментальных отличия от традиционного:

- создание содержательной части стратегии, базирующейся на видении будущего компании и амбициозных целях;
- учет поведенческих аспектов персонала компании и управление ими с целью обеспечения соответствия поставленным целям;
- непрерывный процесс управления изменениями, опирающийся на сбалансированную систему критериев.

Проблемы постоянного развития и постоянных изменений организации в XXI в. вышли на первый план. Эффективным средством решения этих задач стали технологии бизнес-инжиниринга, которые и легли в основу новых подходов к управлению. Преобладающий до последнего времени финансово-ориентированный менеджмент сменяет новый «инновационный менеджмент», предполагающий постоянную перестройку предприятий с целью реализации выбранных стратегий. В наиболее продвинутых компаниях финансовый успех стал рассматриваться как побочный эффект от успешно реализованной стратегии. Критерий прибыли стал необходимым, но недостаточным. Доля нефинансовых и неколичественных оценок бизнеса возросла, а в стратегии они стали доминирующими.

Например, как указывал один из «гуру» современного менеджмента качества Э. Деминг «Существует множество вопросов критической важности, которые никогда не будут описаны количественно. Тот, кто намеревается оценить в денежном выражении все выгоды, которые будут год за годом нарастать в компании в результате реализации стратегических изменений, связанных с постановкой менеджмента качества, вводит себя в заблуждение. Он должен знать еще до того, как начнет эту программу, что сможет количественно описать только тривиальную часть этих выгод!» [7]

Кроме того, если в традиционном планировании будущее определяется из прошлого (опирается на

определяется из будущего. Традиционные модели планирования хороши для стабильного и относительно легко прогнозируемого развития или эволюции среды, чего уже, наверное, не будет никогда. Но революционные нелинейные изменения, которые происходят или могут произойти, не могут быть учтены с помощью традиционных математических методов. Причем эти изменения надо не только предвидеть, но и среагировать на них быстрее других.

Стратегическое планирование развития туризма рассматривается как система подготовки, разработки и организации выполнения комплекса стратегических решений, направленных на обеспечение баланса

конкурентных преимуществ региона, города, туристского объекта. Особенности стратегического подхода к планированию развития туризма позволяют выделить следующие составляющие:

- нацеленность на долгосрочную перспективу;
- развитие цельного и интегрированного планирования, контролирующего процесс изменений через формирование долгосрочных целей туристского развития;
- ориентация процесса принятия решений на развертывание имеющихся туристских ресурсов, которая во многом определяет курс будущего развития туризма.

Сформировать стратегию организации – значит ответить на вопрос о смысле и назначении деятельности организации в сложившихся обстоятельствах и превратить эти представления в ориентиры, необходимые для осуществления конкретной управленческой работы. В сочетании с концепциями и подходами, основанными на принципах маркетинга, стратегическое планирование может рассматриваться и как попытка теории и практики управления расширить границы своих возможностей, строя осознанное и контролируемое отношение к более фундаментальным общественно значимым процессам, которые прежде находились за пределами управленческого действия. В этом смысле со стратегическим планированием связана одна из магистральных линий развития управления, направленная на системное овладение управленческой практикой новых предметов и инструментов, более сложных и открывающих новые возможности.

Стратегическое планирование деятельности организации – это попытка создать такие управленческие технологии, которые позволили бы перевести искусство стратегии в управленческую работу, превратить стратегическое планирование в набор процедур и тем самым максимально использовать потенциал всей организации, а не только ее выдающихся руководителей.

Выводы и предложения. Несмотря на неблагоприятные обстоятельства, индустрия гостеприимства остается исключительно перспективной сферой экономики (даже после мирового экономического кризиса). Вместе с тем, чтобы укрепить рыночные позиции в конкурентной борьбе, предприятия индустрии гостеприимства должны постоянно совершенствовать способы предоставления услуг, высвобождать резервы повышения производительности, повышать качество и культуру обслуживания. Конкурентная борьба

мировой опыт реализации разнообразных стратегий, направленных не только на привлечение клиентов, но и на формирование их предпочтений.

Необходимость разработки и реализации системы стратегического планирования на гостиничных предприятиях диктуется усиливающейся нестабильностью внешней среды, повышением темпов ее экономических и социальных изменений, которые значительно превосходят скорость ответной реакции гостиничных хозяйствующих субъектов. Научное обоснование создания эффективно функционирующей системы стратегического планирования развития гостиниц, повышение уровней эффективности использования ресурсов является условием достижения желаемых ориентиров результативности в перспективном и стратегическом периодах времени.

Источники и литература:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1989. – 306 с.
2. Абчук В. Л. Лекции по менеджменту. Решение. Предвидение. Риск / В. Л. Абчук. – СПб., 1999. – 336 с.
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1997. – 106 с.
4. Гуру менеджмента качества и их концепции / Э. Деминг, Дж. Джуран, Ф. Кросби, К. Исикава, А. Фейгенбаум, Т. Тагути. – 2008. – 228 с.
5. Дядечко Л. П. Экономика туристического бизнеса / Л. П. Дядечко. – К., 2007. – 224 с.
6. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / В. С. Ефремов. – 2009.
7. Квартальнов В. А. Стратегический менеджмент в туризме / В. А. Квартальнов. – М., 1999. –