

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Гамолко Єлизавета Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 338.48

(індекс)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ»**

(тема роботи)

**за спеціальністю 242 «Туризм» галузь знань 24 «Сфера обслуговування»**

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття ступеня бакалавра кваліфікаційна робота включає власні результати досліджень. Використанні ідеї, результати або тексти інших авторів, посилаються на відповідне джерело

Гамолко Є.В.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Опалов Олександр Анатолійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

канд. екон. наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

**Висновок кафедри** \_\_\_\_\_

за результатами попереднього захисту: \_\_\_\_\_

Протокол засідання кафедри \_\_\_\_\_

№ \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(прізвище ,ім'я, по батькові)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

### **Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти Гамолко Єлизавета Василівна захистила

(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_

за шкалою ECTS \_\_\_\_\_

за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(прізвище ,ім'я, по батькові)

## АНОТАЦІЯ

**Гамолко Є.В.** Формування стратегії управління готельним комплексом. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 242 Туризм. – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Випускна робота присвячена дослідженню формування стратегії та стратегічного управління готельним комплексом. У дослідженні розглянуто особливості функціонування готельного сектору в умовах сучасних викликів і загроз, виокремлення нових стратегічних планів розвитку, удосконалення системи стратегічного управління, побудови маркетингової політики, що відповідає глобальним викликам та сучасним трендам.

Досліджено дефініції стратегії та стратегічного управління; концепцію стратегії управління підприємствами готельного господарства; чинники формування стратегії управління готельним комплексом.

Розкрито організаційно-економічну характеристику готельного комплексу «Гульден», проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування готельного комплексу, виконано оцінку системи стратегічного менеджменту.

Обґрунтовано основні напрями стратегії управління готельним комплексом, формує стратегію управління готельним комплексом, запропоновано напрями удосконалення комунікаційної політики управління готельним комплексом на основі цифрової трансформації.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, готельний комплекс, управління ризиками, модель управління.

## ABSTRACT

**Gamolko E.V.** Formation of the hotel complex management strategy – Qualification work as a manuscript.

Qualification work for a bachelor's degree in specialty 242 Tourism. – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The graduation work is devoted to the study of strategy formation and strategic management of the hotel complex. The study examines the peculiarities of the functioning of the hotel sector in the conditions of modern challenges and threats, the identification of new strategic development plans, the improvement of the strategic management system, the construction of a marketing policy that meets global challenges and modern trends.

Definitions of strategy and strategic management were studied; the concept of hotel management strategy; factors of hotel complex management strategy formation. The organizational and economic characteristics of the Gulden hotel complex were revealed, the internal and external environment of the hotel complex was analyzed, and the strategic management system was assessed. The main directions of the hotel complex management strategy are substantiated, the hotel complex management strategy is formed, directions for improving the hotel complex management communication policy based on digital transformation are proposed.

**Keywords:** strategy, strategic management, hotel complex, risk management, management model.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи формування стратегії управління готельним комплексом .....	5
1.1. Поняття стратегії та стратегічного управління.....	5
1.2. Концепція стратегії управління підприємствами готельного господарства .....	7
1.3. Основні чинники формування стратегії управління готельним комплексом .....	11
РОЗДІЛ 2. Сучасний стан системи стратегічного управління готельним комплексом «Гульден» .....	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика готельного комплексу «Гульден».....	13
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування готельного комплексу.....	16
2.3. Оцінка системи стратегічного менеджменту в готельному комплексі «Гульден».....	20
РОЗДІЛ 3. Формування стратегії управління готельним комплексом «Гульден» .....	25
3.1. Основні напрями стратегії управління готельним комплексом.....	25
3.2. Розробка стратегії управління готельним комплексом.....	28
3.3. Удосконалення комунікаційної політики управління готельним комплексом на основі цифрової трансформації .....	29
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ.....	42

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Готельне господарство є в даний час однією з найважливіших складових сфер послуг національної економіки, основою матеріально-технічної бази туризму, від ефективності функціонування якого залежить здоров'я і рівень якості життя населення. Даний сектор є невіддільною складовою економіки країни та його розвиток формує імідж і рейтинг нашої держави в міжнародному середовищі. На сьогодні значна частина сектору готельного бізнесу не змогла впоратися з викликами, які виникли в результаті обмежень, санітарних вимог (пандемійні та післяпандемійні загрози), військових подій на території нашої країни. Позитивні тенденції розвитку готельного бізнесу зупинилися, і зараз необхідно формувати нові стратегічні плани розвитку, удосконалювати систему стратегічного управління, будувати маркетингову політику, що відповідатиме глобальним викликам та сучасним трендам. Актуальність стратегії та стратегічного управління готельним комплексом неможливо переоцінити в сучасній конкурентній індустрії гостинності. Вона дозволяє узгоджувати діяльність за потребами клієнтів, оптимізувати ресурси, використовувати технології та інновації, формувати позитивну культуру праці та демонструвати соціальну відповідальність.

Особливості формування стратегії розвитку сфери гостинності розглянуто такими дослідниками, як С. Гапоненко [10], О. Камушков [14], Р. Корсак [17], Л. Лук'янової, О. Мельника та ін. Значну увагу вчені приділяли вивченню сучасних тенденцій негативного впливу поточних викликів і загроз, сформовані перспективи розвитку туристичного сектору економіки. Водночас, незважаючи на доволі вагомі висновки та рекомендації, формування стратегії та стратегії управління готельного сектору вивчено недостатньо.

**Метою роботи** є проведення теоретичного та практичного дослідження з формування стратегії та стратегічного управління готельним комплексом.

Відповідно мети були визначені наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні основи формування стратегії управління

готельним комплексом;

– проаналізувати сучасний стан системи стратегічного управління готельним комплексом «Гульден»;

– запропонувати напрями формування стратегії управління готельним комплексом «Гульден».

**Об'єктом дослідження** є господарська діяльність готельного комплексу «Гульден» в умовах сучасних викликів і загроз.

**Предметом дослідження** є процес формування стратегії та стратегічного управління готельного комплексу.

**Методи дослідження.** При написанні роботи використовувались загальноприйняті методи наукового дослідження: монографічний метод; SWOT-аналізу, PEST-аналізу, маркетингового аналізу, функціонального моделювання бізнес-процесів, методи стратегічного аналізу для розробки плану управління комунікаційним простором готельного комплексу.

**Перелік публікацій автора за темою дослідження.** Основні положення дослідження викладені у наступних публікаціях (тези доповідей):

- Основні чинники формування стратегії управління готельним комплексом в умовах сучасних викликів і загроз. – Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення. 2023. Вип. 78.

- Оцінка стратегії управління готельним комплексом на етапі управління ризиками. – Світ наукових досліджень. 2023. Вип. 20.

**Практичне значення результатів** полягає в розробці комплексної стратегії управління готельним комплексом «Гульден», розробки плану дій при активізації маркетингової стратегії розвитку, врахування важливого функціоналу соціальних мереж при налаштуванні рекламної кампанії..

**Структура і обсяг роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків; містить 41 сторінку тексту, 15 рисунків, 23 таблиці, 11 додатків. Список джерел включає 52 найменування літератури, 2 електронні публікації.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ

### 1.1. Поняття стратегії та стратегічного управління

В умовах інтенсивної конкуренції одним з критеріїв подальшого розвитку організації є досконалість управління. Індустрія туризму та подорожей - один із найбільш швидко зростаючих секторів світової економіки та важливий двигун економічного розвитку. При цьому індустрія туризму надзвичайно чутлива до економічних та політичних потрясінь, і поточна криза та сучасні загрози не стали винятками. Однак туризм, з невід'ємною ланкою готельного господарства, - еластична галузь, що може сприяти економічному відновленню та дати поштовх до поживлення загального стану економіки. У сучасному готельному бізнесі вважається, що вихідною точкою досягнення ефективної діяльності підприємства готельного господарства є визначення його стратегічного розвитку. Під стратегією розуміється домінуюча лінія поведінки, головний напрямок здійснення місії організації, досягнення її цілей. Стратегічний менеджмент – це один із способів ефективного управління підприємствами. Добре продумане стратегічне бачення готує компанію до майбутнього, встановлює дострокові напрями розвитку та визначає намір компанії зайняти конкретні ділові позиції. В умовах зовнішнього середовища, що стрімко змінюється, питання стратегії розвитку, її формування та трансформації набувають особливої важливості на всіх рівнях управління [7, с. 214].

В науковій літературі існує безліч визначень поняття «стратегія» та «стратегічне управління». Так, більшість дослідників у сфері стратегічного розвитку як основну характеристику поняття «стратегії» визначають через взаємовідносини конкретного об'єкта із зовнішнім середовищем. Тому на сучасному етапі розвитку економіки питанням стратегічного розвитку як окремого підприємства, так і галузі та держави загалом приділяється дедалі більше уваги. Розглянемо основні визначення трактування дефініції «стратегія»

та «стратегічне управління» у додатку А.

Узагальнюючи досліджене, можемо визначити, що будь-яка стратегія визначає певну систему елементів управління, що має на меті досягнення стратегічних цілей організації, в тому числі і в сфері готельного бізнесу. Однак трапляються й інші визначення, стратегія може виступати, як модель здійснення взаємодії організації із зовнішнім середовищем, а так само стратегію визначають як набір або систему певних принципів і правил.

Відповідно до мети використовуються різні стратегічні підходи до управління, представлені в узагальненому вигляді (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Основні стратегічні підходи до управління підприємством готельного сектору**

Джерело: [8, с.56].

Досліджуючи особливості стратегічного управління, маємо, що воно є сучасним інструментом управління розвитком підприємства, що спрямоване на підвищення потенціалу організації шляхом досягнення конкурентоспроможності в умовах наростаючих змін у зовнішньому середовищі та пов'язаної з цим невизначеності. Разом з тим, стратегічне управління - це низка рішень та заходів на рівні керівництва, які визначають успіх організації впродовж тривалого часу. Стратегічне управління зосереджується на спостереженні та оцінці можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища на



основі сильних і слабких сторін внутрішнього середовища компанії. Серія заходів у стратегічному управлінні включає планування, реалізацію та оцінювання стратегії. Стратегічне управління може бути сформульоване і реалізоване на рівнях організації та діяльності компанії, оскільки стратегічний менеджмент є гнучким до умов, в яких знаходиться компанія, і цілей, яких вона хоче досягти.

Відповідно існуючих тверджень дослідників, на нашу думку, стратегічне управління підприємства готельного господарства є системою управлінських рішень, що орієнтовані на відбір певних дій, формуючих різноспрямовані стратегічні цілі та завдання бізнес-одиниці в умовах обмеженості ресурсного потенціалу та нестабільності (викликів та загроз) ринкового середовища. Так, у межах галузі (туризм) або узагальненої групи (сектор готельного господарства) найпомітніші результати підприємства мають бути захищені факторами, що не дають змоги просто скопіювати її переваги. До таких «механізмів стратегічного захисту» відносять: галузеві технічні стандарти, унікальні комплементарні активи, неявні знання (технологічне або управлінське ноу-хау), захисні механізми організаційного характеру (напрямок просування фірми і невизначеність причинно-наслідкових зав'язків: індивідуальні особливості бізнес-одиниці, що інтегровані в управлінські регламенти, процеси та культура фірми, тобто те, що є індивідуальним, не можна придбати або реалізувати, не купивши саму фірму або якийсь її підрозділ). Ця логіка стратегічного управління яскраво підтверджується в готельному бізнесі через своєрідність конкуренції в готельній індустрії та самого готельного продукту.

## **1.2. Концепція стратегії управління підприємствами готельного господарства**

Науковий підхід до стратегічного управління вимагає свідомого конструювання концепції, що відображає певні умови управління, дозволяє враховувати чинники, які найбільше впливають ефективність стратегічного

управління. Розглянемо основні тези, принципи, які виділяють найбільші теоретики стратегічного менеджменту.

I. Ансофф виділяє такі основні підходи до побудови стратегії [46]. По-перше, це реакція на зростаючий темп змін у навколишньому середовищі, на складність і невизначеність ринкової дійсності, що збільшується. Це зменшує можливість передбачення подій та реагування на них; а це означає, що і процес адаптації підприємства до мінливої ринкової дійсності має дедалі складніший характер. Завдання стратегічного планування підприємств переходять на якісно новий рівень, їм доводиться виступати ініціаторів інноваційних рішень у галузі продуктів, послуг, виробничих процесів, що ними сприяють посиленню їх конкурентної позиції. Другий підхід, пов'язаний із реагуванням на зміни довкілля, полягає в інноваційності корпоративного підприємництва, що дозволяє фірмі випереджати своїх конкурентів у швидкості адаптаційних процесів [45]. Третім основним підходом є уявлення комплексності компетенцій підприємства, необхідні успішної ринкової конкуренції [44]. Четвертою складовою стратегічного управління в концептуальній моделі Ансоффа є взаємозв'язок між стратегією та організаційною культурою компанії. Саме культура зумовлює вибір стратегічної поведінки і дозволяє витягувати максимум із ситуації. П'ятим елементом у підході до вироблення стратегії, що сприяє її успіху, є роль лідерства у компанії. Артур А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд [50] у своїй концепції стратегічного менеджменту (в основу якої вони вважають розробку стратегії компанії, її адаптацію та реалізацію) традиційно виділяють п'ять основних управлінських завдань: формування стратегічного бачення майбутнього компанії; постановку цілей; розробку стратегії; реалізацію стратегії; оцінку результатів та коригування стратегічного бачення.

Сучасні концепції стратегічного управління свідчать про інтеграцію стратегічного та інноваційного менеджменту, оскільки стратегія – це зміни; а зміни, спрямовані на вдосконалення будь-якого процесу, продукту чи ринку – це інновації. Порівняння етапів розвитку стратегічного та інноваційного управління показує, що вони перебувають у взаємозв'язку та еволюціонують як реакції

суб'єктів господарювання на ускладнення зовнішніх умов ведення бізнесу.

Розглянутий підхід до побудови концепції стратегічного управління можна застосувати і до підприємств готельного господарства. Підприємства цієї сфери мають низку специфічних особливостей, які необхідно враховувати в оцінці своєї діяльності. До основних їх відносяться висока чутливість створюваних послуг до коливань споживчого ринку; відсутність можливості їх накопичення та складування; широке використання гнучких та ковзних графіків та ін. Знання відмінних характеристик послуг дозволяє зрозуміти, що з ними пов'язані більші ризики, ніж із фізичними товарами. Такі якості послуг, як невловимість, неоднорідність, нездатність до зберігання та нерозривність взаємозв'язку «виробництво-споживання» посилюють ризик при отриманні послуг. Неосяжність послуг означає, що потенційні споживачі, наприклад, не можуть побачити або оцінити багато послуг до їх купівлі або використання. Мінливість послуг передбачає різний рівень якості виконання однієї і тієї ж послуги в тому самому підприємстві сфери послуг тільки тому, що зміниться виконавець послуги. Складність послуг також може бути різною. Послуги можуть бути технічно складними чи спеціалізованими, і споживач через відсутність досвіду чи спеціальних знань реально неспроможна їх оцінити.

Стратегія готельного підприємства - це інтегрована модель діяльності, спрямована на досягнення цілей підприємства. Залежно від рівня прийняття рішень на підприємстві використовуються різні типи стратегій: корпоративна стратегія (загальна для всього підприємства), бізнес-стратегія, функціональні стратегії (наприклад, маркетинг, фінанси, виробництво, управління персоналом) тощо. Усі стратегії, що реалізуються на підприємстві, повинні бути узгоджені між собою, а також із глобальною метою підприємства, перспективним станом зовнішнього середовища та конкурентним статусом готельного підприємства. Відповідно до цілей й досвіду діяльності міжнародних готельних комплексів розроблені та діють розроблені стратегії управління (додаток Б). Так, серед них варто виділити, стратегії управління, що зустрічаються часто це стратегія диверсифікації, стратегія лідерства за витратами, стратегія інтеграції. Разом з

тим присутні такі цікаві стратегії, як стратегія застосування інноваційних технологій (особливо актуальна у сучасних реаліях, хоча погано розвинена в готельному секторі) та стратегія національної торгової марки (можливості використання технології франшизи, вихід на зовнішні ринки) [6, с. 84].

Основні інновації в готелях здійснюються у сфері систем електронного управління (інтернет-технології), за яких співробітники готелю безпосередньо звертаються до веб-сервісу та можуть отримати всю інформацію про свій готель у мережі. Дифузія інновацій веде до того, що подібних систем дедалі більше. Наприклад, українська компанія OtelMS лідер на ринку CRM для готелів вивела на ринок новий продукт - мульти-готельне рішення оптимізації роботи готелю, що поєднує систему бронювання, систему управління номерним фондом (послуги, тарифи, оплата), сайт готелю тощо. Серед функціональних можливостей цієї моделі насамперед можна виділити такі: управління програмами лояльності та заохочення постійних клієнтів (система дозволяє готелю створювати власні програми лояльності); управління відділом продажу та маркетингу готелю (система автоматизує роботу кожного співробітника відділу продажу); управління взаємовідносинами з клієнтами (система дає повну аналітику за кожним клієнтом готелю); управління продажем послуг та заходами в готелі, що дозволяє планувати завантаження конференц-приміщень, складати меню для банкетів, семінарів, конференцій, нараховувати послуги та координувати роботу всіх служб та підрозділів готелю з банкетного обслуговування [33].

Загалом концепція стратегічного управління повинна бути спрямована на забезпечення розвитку підприємства готельного господарства. Особливим завданням є розробка механізму конкурентних переваг з урахуванням особливостей ринку готельних послуг, фінансових та інвестиційних можливостей. Подібних конкурентних переваг можна досягти завдяки грамотно розробленій інноваційній стратегії підприємства готельного бізнесу на основі ретельного аналізу сучасних технологій світових трендів галузі.

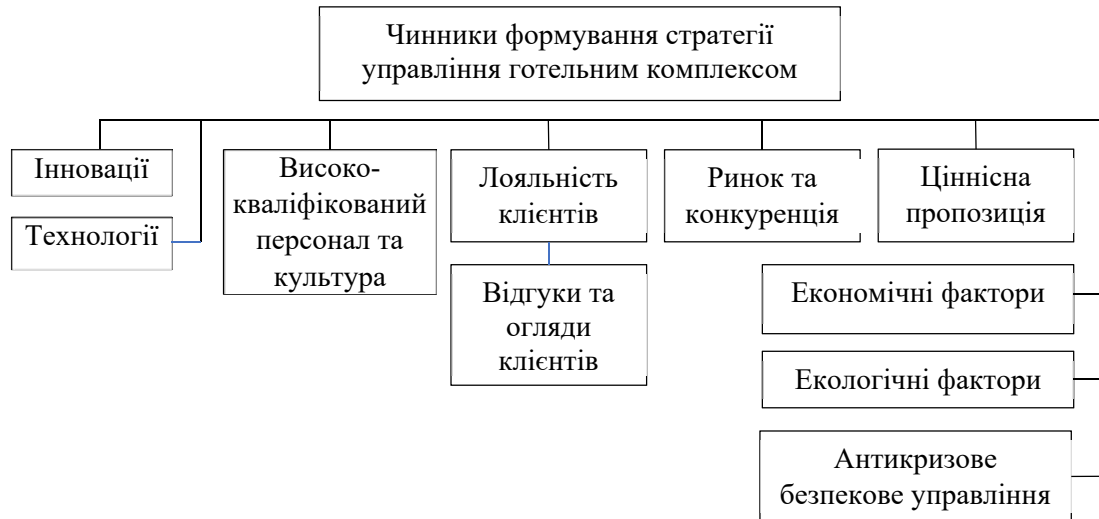
### **1.3. Основні чинники формування стратегії управління готельним комплексом**

Готельний комплекс є компонентом економіки як на державному, регіональному, так і на міжнародному рівнях. Відповідно, такі комплекси мають значні резерви підвищення ефективності своєї діяльності й забезпечення в такий спосіб економічного розвитку як окремих регіонів, так і країни в цілому. Досліджуючи нормативно-правові документи та наукову літературу відсутні однозначні дефініції «готель», «готельне господарство», «готельний комплекс». Згідно ст. 1 Закону України «Про туризм» готельне господарство віднесено до індустрії туризму, як засіб тимчасового розміщення [29]. Серед багатьох науковців виокремлюються характеристики готельного комплексу як складної економічної системи, вагомого елемента соціальної сфери, детермінованої системи (кілька сфер діяльності), багатоелементність та цілісність (управлінське та господарське поєднання), розвинена (ефективна) система внутрішніх взаємозв'язків. Згідно з аналізом наукової літератури [49], найбільш важливими чинниками, що впливають на успіх бізнес-моделі в готельному бізнесі є стратегії розвитку індустрії гостинності: інновації, висококваліфікований персонал та культура, управління взаємовідносинами з клієнтами (лояльність клієнтів), ринок та конкуренція, ціннісна пропозиція туристичного підприємства, Антикризове безпекове управління тощо (див. рис. 1.2).

Готелі вразливі до різних кризових ситуацій, таких як стихійні лиха, інциденти з безпекою, надзвичайні ситуації у сфері охорони здоров'я та репутаційні кризи. Ефективні стратегії антикризового управління, включаючи оцінку ризиків, планування на випадок надзвичайних ситуацій і комунікаційні плани, мають вирішальне значення для зменшення ризиків, забезпечення безпеки гостей і захисту репутації готелю.

Таким чином, стратегія є моделлю поведінки, набір принципів і правил, дотримуючись яких організація забезпечить собі конкурентні переваги та виживання на ринку, забезпечення ефективного функціонування та розвитку в

короткостроковій і довгостроковій перспективі.



**Рис.1.2. Основні чинники формування стратегії управління індустрією гостинності**

Джерело: побудовано автором на основі [48; 49]

Стратегічне управління є системою управлінських рішень з поетапним планом дій усіх елементів економічної системи щодо досягнення поставлених цілей, реалізація якого дасть змогу удосконалювати різноманітні характеристики системи за умов обмеженості ресурсів і постійної дії чинників зовнішнього середовища в довгостроковому періоді.

Такими чином, ефективність управління розвитком підприємства багато в чому залежить від чітко сформульованої стратегії підприємства, головною метою якої є успішна робота підприємства і максимально досягне задоволення потреб усіх залучених до її реалізації осіб. При виокремленні основних чинників формування стратегії управління готельним комплексом варто враховувати особливості складових стратегічного управління готельним комплексом, а це насамперед: гостинність та невідчутність готельної послуги; нематеріальних характер; нерівномірний попит; невіддільність від джерел надання таких послуг; високий рівень мінливості готельно-ресторанних послуг) тощо.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ «ГУЛЬДЕН»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика готельного комплексу «Гульден»

Готельний комплекс «Гульден» розташований недалеко від центру міста, що робить його ідеальним вибором для тих, хто бажає зупинитися в зручному місці з легким доступом до визначних місць та розважальних закладів. Чотиризірковий ГК «Гульден» отримав імідж кращого готелю Житомирщини від авторитетного туристичного ресурсу TripAdvisor. Організаційна структура управління ГК «Гульден» є лінійно-функціональною, що забезпечує оперативне прийняття відповідних рішень, швидкість управлінських рішень, професійність надання готельних послуг (додаток В). Сформовано відповідні відділи управління, які забезпечують безперервне та нормальне функціонування господарського комплексу. Присутній доступ до бізнес-послуг 24/7, лобі бар 24/7, ресторанне обслуговування в номерах 24/7, преміальний конференц-сервіс і мережева концепція Ideal Meeting, Premier Concierge Service 24/7, Art Corner, безкоштовний паркінг, фірмовий сніданок Fresh Organic Traditional, бібліотека book crossing.

Послуги в ГК «Гульден» розпочинаються від бронювання номеру для клієнта та завершуються від'їздом гостя з готелю. Так, можливість бронювання номеру присутня як в телефонному режимі, так і через Інтернет (на основі сайтів онлайн-бронювань (Airbnb, Booking.Com, Guru.ua, IGotoWorld.com)). При бронюванні вказується дані клієнта, особливості оплати бронювання (карта, можливість сплати при заїзді), зазначаються додаткові послуги (трансфер, безкоштовні послуги, побажання клієнта). Серед номерного фонду присутні номери: класичні, прем'єр та делюкси.

Можемо узагальнити основні показники діяльності готелю (табл. 2.1). порівняння показників виконуємо на початок року.

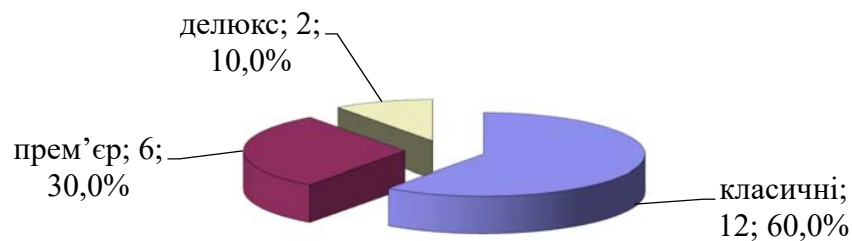
Таблиця 2.1

## Показники діяльності готелю ГК «Гульден»

Показники	Факт 2021 р.	2022 р.		Відхилення 2022 р.	
		план	факт	від факту 2021 р., %	від плану 2022 р., %
Одночасна місткість готелю (кількість місць)	34	34	30	88,2	88,2
Кількість днів в експлуатації	339	365	303	89,4	83,0
Завантаження номерного фонду в середньому на 1 особу, днів	1,1	1,25	2,2	200,0	176,0
Середній тариф номера (на 1 особу, 1 ніч), грн	1160	1350	1380	119,0	102,2
Трансфер з аеропорту	1800	2000	2800	155,6	140,0

Джерело: побудовано автором за даними ГК «Гульден»

Найбільший рівень завантаженості сформовано за класичним номерним фондом (60%).



**Рис. 2.1. Структура завантаженості номерів в 2022 р., осіб (%)**

Джерело: побудовано автором за даними ГК «Гульден»

Одночасна місткість готелю на початок 2022 р. складає 30 місць, що на 11,2% менше за рівень попереднього року. Негативним є зниження кількості днів в експлуатації та зростання навантаженості на номерний фонд (в 2 рази), що в майбутньому призведе до посиленних відновлювальних робіт та потребує додаткового фінансування. Загалом з 2022 р. готель відвідали 151 особа, значна чисельність з яких виконувала ділові поїздки. В 2022 р. відбулось зростання вартості за проживання в номерах, в середньому на 55,6% відносно минулого періоду, та на 40% відносно планового показника, що пов'язано із зростанням рівня інфляції, кризових тенденцій в економіці, зростанням цін на товари та послуги. Розглянемо надання готельних послуг, за різними класами обслуговування відповідно до обраних клієнтами номерів (табл. 2.2): класичний,



прем'єр, делюкс.

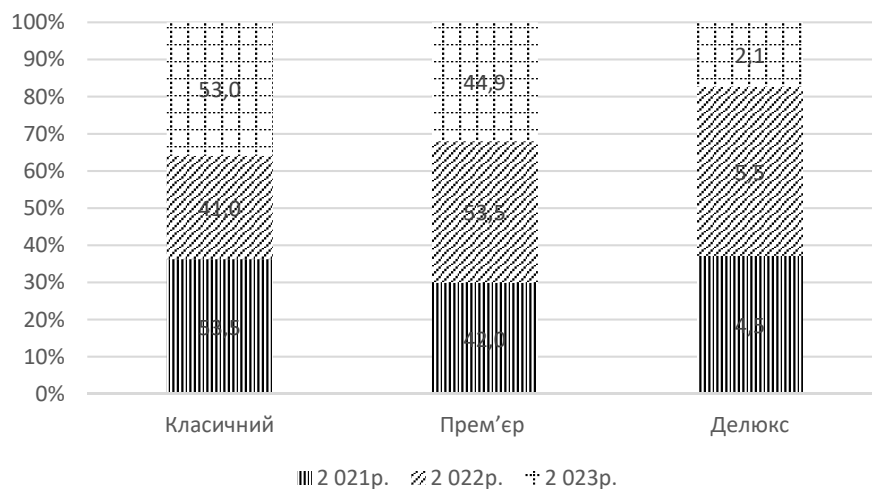
Таблиця 2.2

**Структура та динаміка туристичного потоку надання готельних послуг за номерним фондом, кількість заселень**

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.	
	к-ть заселень	%	к-ть заселень	%	к-ть заселень	%	у %	пунктів структури
Класичний	408	53,5	347	41,0	329	53,0	80,6	-0,5
Прем'єр	320	42,0	453	53,5	278	44,9	87,0	2,9
Делюкс	34	4,5	47	5,5	13	2,1	38,0	-2,4
Разом	762	100,0	846	100,0	620	100,0	81,4	0,0

Джерело: побудовано автором за даними ГК «Гульден»

Відповідно отриманих даних, можемо відмітити, що найбільшим попитом в ГК «Гульден» з номерного фонду є класичний (53% клієнтів обрали такий номер на початок 2022 р.). На таку перевагу клієнтів значно вплинула вартість номеру та більша кількість таких номерів в даному готелі (12 номерів класу, що складає 60% номерного фонду). Значно скоротилось кількість заселень за номерним фондом «Делюкс» (на 62% в 2022 р. відносно 2020 р.), що пов'язано насамперед з дороговизною номеру. Структуру користування номерного фонду подано на рис. 2.2. В подальшому керівництвом готелю планується провести реставраційні роботи саме за номерами «Прем'єр» та «Делюкс», що дозволить наростити попит на ці номери, незважаючи на їх високу вартість.



**Рис. 2.2. Структура користування номерним фондом готелю ГК «Гульден» клієнтами на початок 2020-2022 рр., %**

Джерело: побудовано автором за даними ГК «Гульден»

Відповідно до аналізу клієнтської бази за 2020-2022 рр. виявлені цільові групи споживачів послуг ГК «Гульден» (додаток Д, рис. Д.1). Значна чисельність гостей в зв'язку з післяпандемійними кризами та сучасними загрозами є все-таки бізнесменами з діловими поїздками (57,9% в 2020 р., і на кінець означеного періоду їх частка зростала до рівня 66,5%). Відповідно наявних даних рис. Д.2 (додаток Д), серед клієнтів переважаючими є індивідуальні туристи 72,1%. Серед туристів-груп по 2-4 осіб виділено лише 0,5%. Така тенденція може свідчити про низький рівень попиту на послуги даного готелю через їх невідповідність саме для груп (можливо відсутні засоби розміщення, відсутні цікаві заходи для такої категорії туристів). В сучасних умовах формування туристичних потоків, чисельність туристів є вкрай низькою, більшість іноземних відвідувачів це дипломати, волонтери та бізнесмени. Так, за структурою гостей в ГК «Гульден» все-таки найбільше відвідувачів-українців (90%). Такий розподіл, пов'язуємо з особливістю впливу бізнес фактору з відвідування Житомирщини, зростання рівня внутрішнього туризму й значного потенціалу екскурсійного туризму міста.

Таким чином, на рівень завантаженості номерного фонду готелю ГК «Гульден» значний фактор впливу має ціновий фактор, особливості впливу сучасних загроз, переміщенням населення, низького рівня екскурсійного та активним діловим туризмом, сучасна політико-економічна ситуація в Україні, тощо.

## **2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування готельного комплексу**

Проведення аналізу чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища є складовою стратегічного управління та дозволить виявити негативні впливи макросередовища на функціонування готельного комплексу і вчасно зреагувати на них в майбутньому; також формується можливість оперативного управління змінами, впливами й можливе урегулювання загроз чи скоротити масштаби його впливу. Оскільки аналіз зовнішніх факторів є

невід’ємною складовою стратегічного управління для готельного комплексу, застосуємо відповідні методи макро-, мікроаналізу (PEST-аналіз, SWOT-аналіз) та внутрішньої оцінки функціонування ГК «Гульден». Звертаємо увагу на такі групи факторів, як політичні, економічні, соціальні та технологічні. На сьогодні найбільш впливовими стали такі чинники як політичні, а в результаті їх впливу активізувались чинники соціокультурні й економічні. Фактори технологічності теж значно впливають на діяльність готельного комплексу, але їх активізація більш спрямована на сферу конкурентоспроможності, підвищення якості надаваних послуг (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**PEST-аналіз тенденцій макросередовища, що мають істотне значення для готельного комплексу «Гульден»**

<b>Політичні чинники</b>	<b>Оцінка</b>	<b>Вплив економіки</b>	<b>Оцінка</b>
Післяпандемійна рецесія, війна в Україні та постала економічна криза	+	Інфляція	+
Зміни законодавства	+	Зниження податкового тиску	+
Посилення державного галузевого регулювання та державної підтримки	+	Підвищення рівня платоспроможного попиту	-
Політична стабільність	-	Корупція	+
Зміна політичного курсу країни	-	Високі проценти за кредитами	+
Заклучення міждержавних договорів в сфері міжнародного туризму	+	Підвищення мінімального рівня зарплати	+
Громадське невдоволення політикою уряду	-	Зростання вартості сировини, необхідність підвищення цін готельних послуг	+
Інвестиційна політика, міжнародне інвестування	+	Тенденції ВВП	-
Недосконалість законодавчої бази	+	Антикризове управління	+
Прихований вплив опозиції на прийняття рішень президентом	+	Посилення державного контролю	-
<b>Соціокультурні тенденції</b>	<b>Оцінка</b>	<b>Технологічні інновації</b>	<b>Оцінка</b>
Скорочення чисельності населення в регіонах.	+	Діджиталізація	+
Попит іноземних туристів на високоякісні європейські послуги	+	Впровадження передових інформаційних і телекомунікаційних технологій	+
Скорочення високваліфікованого персоналу в результаті міграції та військового зобов’язання	+	Необхідність вкладання власних коштів в інновації	+
Різкі зміни демографічної структури суспільства	+	Розвиток комунікацій між клієнтом та готельним комплексом	+
Відношення людей до роботи і до якості життя	+	Недостатність інноваційно-інвестиційного досвіду	-

Джерело: побудовано автором за даними ГК «Гульден»

Аналіз показав, що на готельний комплекс значно впливають мабуть всі

розглянути фактори. Найбільший вплив спричинюють саме політичні фактори, що в умовах загроз та викликів створюють колапс розвитку галузі туризму, та й сфери готельних послуг зокрема. Рецесійність пандемії коронавірусу з березня 2020 р. до кінця 2021 р. вкрай негативно вплинула на діяльність готельного бізнесу, а подальша війна з лютого 2021 р. вкрай загострила стан сфери туризму й діяльність готельного бізнесу (більшість малих готелів закрились, значна частка збитковості), скорочення надходжень від супутніх готельних послуг. Досліджувана бізнес-одиниця ГК «Гульден» в результаті позитивних тенденцій й прибутковості минулих років, значного наявного оновлення номерного фонду та фінансового забезпечення, високого рівня якості послуг змогло утримати свої позиції в готельній галузі. Економічні фактори на сьогодні негативно вплинули на сферу готельних послуг, зокрема через скорочення бізнес-поїздок, зупинки внутрішнього туризму, і агресивної демпінгової політики великих готельних мереж. Економічне пожвавлення в країні, яке спостерігається за останні пів року позитивно впливає на діяльність готельного комплексу, про що свідчать результати аналізу економічних факторів (більшість з них мають позитивне значення).

Надалі розглянемо стан внутрішнього середовища Готельного комплексу «Гульден». Так, факторами внутрішнього середовища є виробничі, фінансові, людські ресурси та ін. Тобто наявність ефективного фінансового інвестування діяльності підприємства дає змогу ефективно розвиватись і впроваджувати нові продукти готельного сервісу. Формування професійного складу персоналу дозволяє ефективно диференціювати надання тур продуктів та розширювати асортимент послуг. Рівень використання виробничого потенціалу наведено в таблиці 2.4.

За даними таблиці 2.4, маємо негативну динаміку щодо зниження фондівіддачі в 2022 р. відносно 2020 р. на 1,13 од., що пов'язано із значним скороченням дохідності готельного комплексу, зростання зношеності основних фондів. Також матеріалівіддача є низькою (в 2022 р. 0,99 од.), в динаміці зростає, що пов'язано з особливістю операційної діяльності підприємства та високого

рівня формування матеріальних витрат за даний період. Продуктивність праці має тенденцію до зростання на 59,44 тис.грн/чол., що в більшій мірі пов'язано із зростанням трудомісткості на одного працівника, при скороченні персоналу на 10 осіб.

Таблиця 2.4

### Показники використання внутрішнього операційного потенціалу

#### ГК «Гульден» за 2020–2022 рр.

№ з/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +/-
1.	Фондовіддача	3,98	4,07	2,86	-1,13
2.	Фондомісткість господарської діяльності	0,25	0,25	0,35	0,10
3.	Матеріаловіддача	0,95	0,99	0,99	0,05
4.	Матеріаломісткість господарської діяльності	1,05	1,01	1,01	-0,05
5.	Середньооблікова кількість працівників, осіб	28	21	18	-10
6.	Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	80,39	138,38	139,83	59,44

Джерело: розраховано за даними ГК «Гульден»

Рівень ефективності господарювання ГК «Гульден» є наступною (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Показники ефективності діяльності ГК «Гульден» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	2257	2906	2529	272	112,05
Загальні витрати операційної діяльності	2010	2381	2363	353	117,56
Валовий прибуток, тис.грн.	247	525	166	-81	67,21
Чистий прибуток, тис.грн.	211	427	121	-90	57,35
Активи, тис.грн.	743	1073	1138	395	153,16
Власний капітал, тис.грн.	81	86	90	9	111,11
Коефіцієнт фінансової стійкості, од.	0,11	0,08	0,08	-0,03	72,54
Коефіцієнт ліквідності, од.	0,27	0,21	0,23	-0,04	85,17
Окупність власного капіталу, од.	2,60	4,97	1,34	-1,26	51,61
Рентабельність реалізованої продукції, %	9,35	14,69	4,78	-4,56	–
Рентабельність господарської діяльності, %	10,50	17,93	5,12	-5,38	–
Рентабельність активів, %	28,40	39,79	10,63	-17,77	–

Джерело: побудовано за даними ГК «Гульден»

За даними табл.2.5, простежуючи дохідність готельного комплексу, маємо його зростання на початку 2021 р. на 28,8% та подальше зниження на 13% в 2022

р. відносно 2021 р. Утримання дохідності в 2022 р. трішки вище рівня 2020 р. відбулось за рахунок зростання ціни на надані послуги, тому позитивним таке зростання не можемо назвати. Значним стало і зростання операційних витрат (на 17,56% в 2022р. відносно 2020 р.), що значно вплинуло на скорочення рівня прибутковості бізнес-одиниці та склало 121 тис.грн, що в половину менше рівня 2020 р. Наявність значного рівня зобов'язань в готельного комплексу негативно позначилось на його фінансовій стійкості та ліквідності (ці показники є низькими та в динаміці знижуються), що в подальшому викличе проблеми з покриття узятих зобов'язань.

Отже, відповідно проведеного внутрішнього та зовнішнього аналізу діяльності підприємства, відмітимо про задовільний рівень здійснення господарської діяльності підприємства, оскільки в динаміці показники мають спадну тенденцію. В більшій мірі на готельний комплекс чинять негативний вплив політичні та економічні макрочинники. Невідповідність управління фінансовою, операційною та інвестиційною діяльністю вже сьогодні негативно вплинуло на діяльність бізнес-одиниці (скорочення прибутку, неможливість розрахуватись по своїм зобов'язанням в короткий період часу, зростання трудомісткості тощо), що в подальшому скоротить якість надаваних послуг.

### **2.3. Оцінка системи стратегічного менеджменту в готельному комплексі «Гульден»**

Проаналізуємо систему стратегічного управління в умовах функціонування ГК «Гульден» за наступними компонентами:

Бачення та місія: «Місія ГК «Гульден» полягає в наданні послуг найвищого рівня, щоб задовольнити запити та очікування гостей. Наша мета – зробити ГК «Гульден» місцем зустрічей, успіху в бізнесі, приємних зустрічей і урочистих церемоній.

Аналіз зовнішнього середовища: Так, як було зазначено, серед основних конкурентів ГК «Гульден» є готелі міста Житомир.

## Аналіз конкурентів ГК «Гульден»

Конкурент	Розміщення	Опис	Конкурентні переваги	Конкурентні недоліки
ГК «Гайки»	Центра міста, паркова зона, зручна локація	Знаменитий готель міста, рівень 3 зірки. 3 вікон відкривається вид на архітектуру центру	добра якість обслуговування; додаткові послуги (оздоровчі послуги); великі світлі номери, сніданок включено у вартість «шведська лінія»	Розміщення з тваринами заборонено, паркінг на вулиці, платне місце, відсутність коворк-центру, спортивного залу, погане з'єднання Wi-Fi
«Шале»	Центр міста, зручна локація	Гарне дизайнерське оформлення готелю, до послуг гостей тераса, ресторан.	висока якість обслуговування, низькі ціни, якісна кухня, сніданки включені у вартість, можливість розміщення з тваринами, трансфер, безкоштовний паркінг	Малий номерний фонд, відсутність коворк-центру, спортивного залу
«Reikartz»	Розташований в діловому та історичному центрі міста, зручна локація	Знаменитий готель мережі Reikartz рівня 4 зірки. Дизайнерський вигляд готелю та просторі номери.	висока якість обслуговування; сніданок включено у вартість «шведська лінія», безкоштовний паркінг. Передбачено комфортне перебування для інвалідів	високі ціни проживання, відсутність додаткового сервісу
«Alir»	Розташований в місті, зручна локація	Невеликі затишні номери, привітний персонал	сніданок включено у вартість, присутня парковка, порівняно низькі ціни проживання	Просте оформлення, відсутність шумоізоляції, відсутність додаткового сервісу
«Randevu»	Розташований в історичному центрі міста, зручна локація, паркова зона	Незвичайний екстер'єр готелю та стильне оформлення інтер'єру, великі номери	сніданок включено у вартість, присутня парковка, порівняно низькі ціни проживання, просторі номери	Неможливість розміщення з тваринами, оплата лише готівкою, одна категорія розміщення двомісний номер

Джерело: побудовано автором за даними ГК «Гульден»

Згідно з даними порталу бронювання «Booking.com», готельний комплекс «Гульден» посідає провідне місце за таким критерієм як розмір номерів, також споживачі відзначають, що саме цей комплекс пропонує найбільш лояльні ціни при гарній якості готельних послуг (рис.2.2). Серед розглянутих конкурентів, найбільш ближче до ГК «Гульден» конкурує ГК «Гайки» та відома мережа готелів «Reikarts». Перевагами ГК «Гульден» наразі є безкоштовний паркінг та можливість розміщення з тваринами, якісний безкоштовний інтернет, розміщення комплексу в діловому центрі міста, висока культура сервісу, гарний номерний фонд, формування бонусів та знижок.



**Рис. 2.2. Оцінка готельного комплексу «Гульден» на ринку відносно конкурентів**

Джерело: побудовано автором за даними ГК «Гульден»

Значну увагу варто приділити розвитку додаткових послуг (СПА, тренажерний зал, переобладнання коворк-центру, навчання й мотивація персоналу, підвищення кваліфікації персоналу (наприклад, обов'язковість спілкування англійською мовою, що дозволить підвищити якість та культуру обслуговування міжнародних відвідувачів).

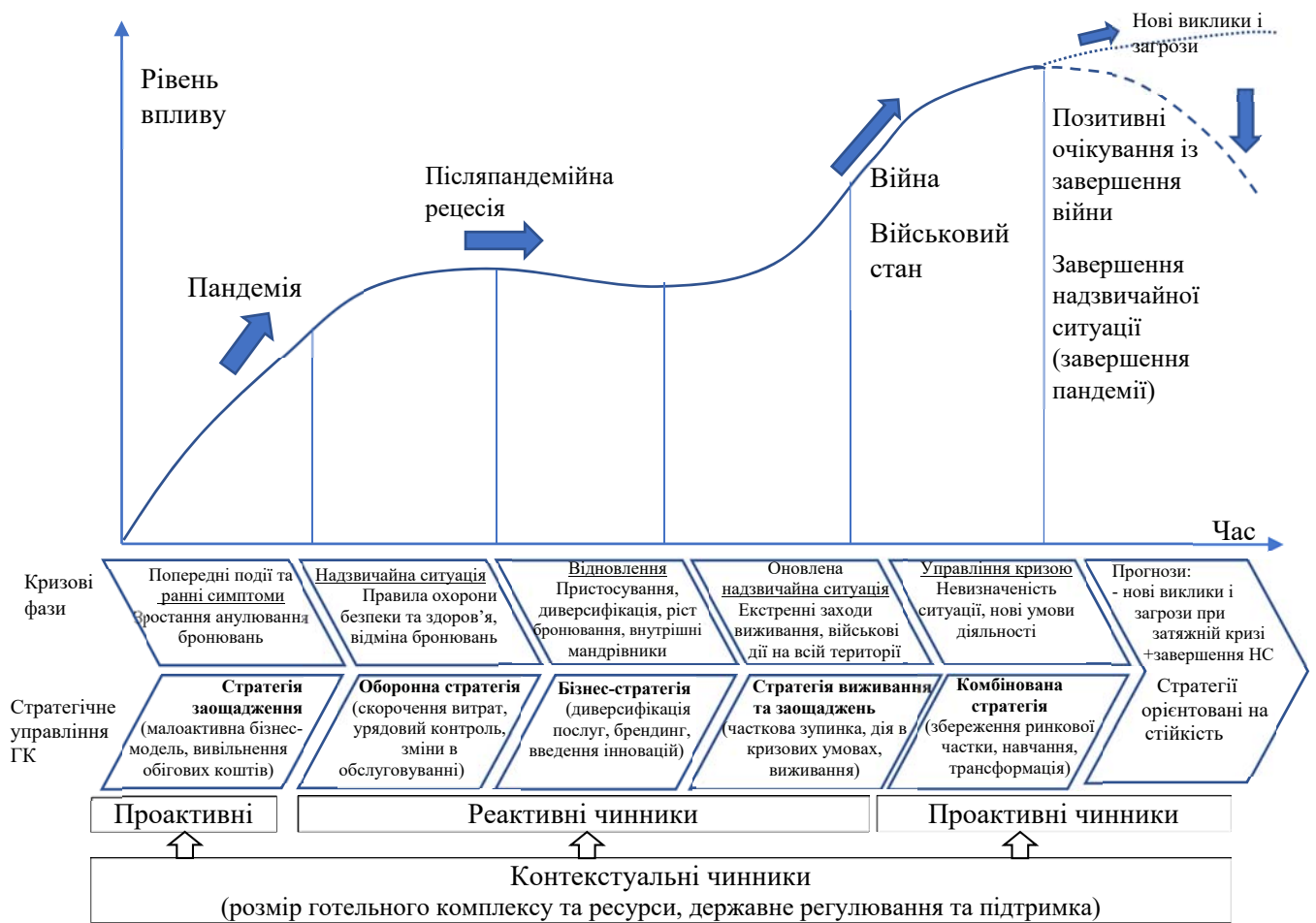
Формулювання стратегії: На основі аналізу зовнішнього середовища варто розробити набір стратегічних варіантів. Для визначення подальших напрямків діяльності ГК «Гульден» в цілому, та його системи управління використовуємо технологію SWOT аналізу, результати якого наведені в додатку Ж.

В ході аналізу ГК «Гульден» було виявлено ряд зовнішніх загроз, які негативно впливають на економічний стан підприємства. Сильний вплив на готельний комплекс має пандемійна криза та війна в країні, що призвело до несприятливих змін у курсі валют, викликало різке збільшення собівартості послуг тощо. І найважливішою проблемою стала складність утримати старих та привернути уваги нових клієнтів через постійний ріст кількості конкурентів.

Управління ризиками: Система стратегічного управління також включає компонент управління ризиками. Це передбачає визначення потенційних ризиків



та розробку стратегій для їх зменшення. Аналізуючи систему стратегічного управління готельним комплексом за 2020-2022 рр. можемо відмітити про існування відповідних п'яти фаз, відповідно до яких керівництво прагнуло видозмінювати стратегію управління (рис. 2.3, додаток К). ГК «Гульден» має всі необхідні елементи для забезпечення високої якості надання готельних послуг. Згодом, швидка зміна на ринку потребувала активних дій, зміни стратегій, врахування реактивних та контекстуальних чинників й відповідно в подальшому на цій стадії важливими стали стратегії виживання, заощаджень, оборонна стратегія тощо.



**Рис. 2.3. Стратегічна основа стратегії управління ГК «Гульден» в умовах сучасних викликів і загроз**

Джерело: побудовано автором за даними ГК «Гульден»

Загалом, система стратегічного управління в готельному комплексі є динамічним і безперервним процесом. На її задовільний рівень вказує

невідповідність місії та бачення з врахуванням поточних викликів і загроз. Наявний великий досвід в керівництві готелю та значна фінансова підтримка дозволило стратегічно позиціонувати бізнес-одиниці на ринку готельних послуг, хоча ситуація наразі є вкрай складною. Регулярні перегляди та оновлення будуть необхідні для того, щоб готельний комплекс залишався конкурентоспроможним і досягав поставлених цілей.

Таким чином, готельний комплекс «Гульден» є засобом розміщення, що є майновим комплексом, який містить будівлю або частину будівлі, приміщення та інше майно, в якому надають послуги розміщення і, як правило, послуги харчування, що має службу прийому, а також обладнання для надання додаткових послуг. ГК «Гульден» надає комфортний та затишний відпочинок для гостей, зручне розташування біля центру міста, широкий спектр послуг та затишну атмосферу, що робить його ідеальним вибором для подорожуючих, які бажають насолодитися своїм перебуванням у місті.

Необхідним завданням є розробка відповідних сценаріїв подій та врахування перспектив галузі (зростання чисельності конкурентів в тому числі і міжнародних мереж, активного попиту на готельні послуги 2-3 рівня зірковості, діджиталізації готельних послуг). Ключовим питанням є якість роботи персоналу, яка значною мірою залежить від належного навчання та розвитку працівників готельного комплексу та їх мотивації, як моральної так і матеріальної. Серед розглянутих конкурентів, найбільш ближче до ГК «Гульден» конкурує ГК «Гайки» та відома мережа готелів «Reikarts». Перевагами ГК «Гульден» наразі є безкоштовний паркінг та можливість розміщення з тваринами, якісний безкоштовний інтернет, розміщення комплексу в діловому центрі міста, висока культура сервісу, гарний номерний фонд, формування бонусів та знижок.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ «ГУЛЬДЕН»

#### 3.1. Основні напрями стратегії управління готельним комплексом

З метою розробки стратегії необхідно розглянути основні напрями стратегії управління готельним комплексом, включаючи стратегії управління продуктом, маркетингу, фінансами та ресурсами, а також стратегії управління персоналом та якість обслуговування. Насамперед, пропонуємо виконати корекцію основних елементів стратегічного розвитку бачення, місії й корпоративної культури відповідно сучасних умов функціонування ГК «Гульден» (додаток Л). Відповідно оновленої місії пропонуємо такі напрями стратегії управління ГК «Гульден»:

1. Покращення якості обслуговування та безпеки для гостей. Це може включати підвищення рівня навчання персоналу, вдосконалення процедур безпеки та забезпечення високої якості харчування та розваг. Безпековий чинник під час повномасштабної війни повинен функціонувати на основних правилах техніки безпеки (забезпечення бомбосховища з усім необхідним для перебування гостя, на випадок блекауту – альтернативні джерела енергії, інтернет, опалення, продовольча безпека; інформаційні таблички, ознайомлення гостей з правилами поведінки під час повітряної тривоги, попередження про небезпеку).

2. Розширення асортименту послуг. Готельний комплекс може розглянути можливості введення нових послуг, таких як СПА-центр, ремонт одягу, хімчистка, тренажерний зал, басейн, доставка квітів і подарунків, прокат автомобілів, замовлення послуг перекладачів, гідів, замовлення місць в ресторанах міста, культурні заходи, екскурсії та інші форми розваг. Значний потенціал в зростанні рівня завантаженості готельного комплексу «Гульден» є зростаючий сегмент робочої сили, що працює вдома. Для готельного комплексу варто провести ремонтні та реставраційні роботи коворк-центру. Вагому увагу

приділити сектору бізнес-туризму. Значний потенціал вбачаємо на створення апарт-готелю, та на перспективу мережу готелів.

3. Оптимізація фінансових ресурсів. Діяльність досліджуваного ГК «Гульден» утримувало позиції діяльності, але втратило значну чисельність робочих місць, та проблемним стало відсутність фінансування за рахунок власних коштів. Відповідно тут варто звернути увагу на такі допомоги для підтримки бізнесу як: гранти для розвитку власної справи (можливість залучення до 10 тис.євро, гранти для постраждалих від війни малих та мікропідприємств (до 20 тис. євро), мікрогранти державної програми «єРобота» (від 50 тис. до 250 тис.грн), тощо. Будівництво або реставраційні роботи апарт-готелю складе значну конкуренцію на ринку готельних послуг.

3. Розвиток маркетингових стратегій. Одним із перспективних напрямів може виявитися розробка спеціальних цін, розрахованих на сім'ї бізнесменів, які вже приїхали, у тому разі, якщо сім'я приєднується до гостя на вихідні, члени сім'ї придбають послуги розміщення в готелі зі знижкою (ціна нижча за ціну для індивідуальних туристів за аналогічний період на 20-25%). Для поліпшення стратегії розвитку готелю необхідно вирішити проблему - низький відсоток бізнес-туристів із зарубіжжя. Активізація готельного комплексу онлайн на іноземних платформах та таргетингова реклама на іноземні країни (можливість цілеспрямованої подачі реклами саме локаційно, з орієнтацією на обраного клієнта). Для залучення клієнтів комплексу варто розробити програму акційних пропозицій, що була б зрозумілою для кожного. Можливі елементи програми лояльності споживачів готельних послуг подано в додатку М.

4. Розширення географії розташування. Можна розглянути можливість розширення мережі готелів в інших місцях, що дозволить залучати більше клієнтів та підвищити прибуток. Розширення готельного комплексу пропонуємо на умовах франшизи, з врахуванням геолокаційної складової та безпекової ситуації (орієнтація на Захід України).

5. Розвиток інноваційних технологій. Комплексна автоматизація включатиме функціонал від залучення клієнта, бронювання, заїзду, виїзду та

підтримка клієнта для його повторного звернення за послугою. Так, провідне місце на ринку програмного забезпечення України посідає комплекс програмних продуктів OtelMS, призначений для автоматизації управління підприємствами готельної галузі, інтеграції технологічних процесів, забезпечення комплексного бізнес-аналізу і розширення можливостей з обслуговування і залучення гостей. Серед продуктів компанії: управління готельним майном; управління каналами продажу (інтеграція даних готелю в популярні онлайн-ресурси Booking.com, Expedia; HRS; Tripadvisor.com; Airbnb; в соціальні мережі тощо); модуль прибирання, модуль репутації. Результатом введення автоматизованої системи OtelMS стане: скорочення витрат управління на 50%, 100% усунення помилок «людського фактору» й усунення ризику дублювання та овербукінгу, приріст продажу номерного фонду від 25-35%; економія робочого часу тощо.

6. Заходи щодо вдосконалення кадрової політики ГК «Гульден» як частини нової стратегії розвитку. З огляду на те, що в готелі спостерігається плінність кадрів, оновлена стратегія розвитку готелю передбачає розроблення індивідуального набору тренінгів для співробітників зі стажем з посиленням підготовки менеджерів функціонального менеджменту.

8. Антикризове управління та зменшення ризиків. Забезпечення наявності надійних планів і протоколів кризового управління для ефективного вирішення непередбачуваних ситуацій, таких як загострення військових дій, інциденти з безпекою або надзвичайні ситуації у сфері охорони здоров'я. Це включає регулярні тренінги та навчання, підтримання актуальних контактів на випадок надзвичайних ситуацій та наявність планів на випадок непередбачуваних ситуацій для захисту добробуту гостей та персоналу готельного комплексу.

Всі ці напрями можуть допомогти стратегічному менеджеру готелю досягти поставлених цілей та місії компанії. Важливо зазначити, що стратегія розвитку готелю повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб забезпечити конкурентоспроможність та успішність в довгостроковій перспективі. Також, необхідно враховувати екологічні та соціальні вимоги та відповідальність компанії перед суспільством та навколишнім середовищем.

### 3.2. Розробка стратегії управління готельним комплексом

Розробка стратегії розвитку готельного комплексу передбачає використання системного підходу до визначення напрямів підвищення якості готельних послуг, адаптації організаційної структури управління комплексом до середовища функціонування, оптимізації витрат і доходів, інвестування в номерний фонд, ціноутворення та розширення ринків збуту. Результатом упровадження стратегії розвитку комплексу мають стати сформовані конкурентні переваги на ринку готельних послуг, що розширить ринки збуту та забезпечить його прибутковість. Нова стратегія ГК «Гульден» допоможе готельному комплексу більш повно застосовувати наявні у своєму розпорядженні ресурси і більш результативно боротися з конкурентами. Відповідно пропонуємо наступні елементи комплексної стратегії розвитку готельного комплексу (рис. 3.1):



**Рис. 3.1. Комплексна стратегія розвитку готельного комплексу «Гульден» в умовах сучасних викликів і загроз**

Джерело: побудовано автором за даними ГК «Гульден»

1. Розширення свого впливу на ринку бізнес-туризму за рахунок використання наявних конференц-залів, а також наданням набору додаткових послуг, які не представлені фірмами-конкурентами.

2. Підвищення ефективності використання виробничих площ за рахунок реорганізації фінансових потоків і реінвестування більшої частини коштів безпосередньо в готельний комплекс. За можливості відокремити частину фінансових ресурсів виключно на розширення інвестиційного фонду.

3. Формування в готельному комплексі системи маркетингу, яка б постійно здійснювала моніторинг ринку, проводила б дослідження та здійснювала PR-діяльність.

4. Обов'язковість комплексної автоматизації та діджиталізації комплексу.

Згідно із запропонованою стратегією в комплексі формуватиметься система маркетингу, спираючись на яку проводитимуться дослідження ринку бізнес-туризму, а також формуватимуться стратегії з розширення впливу організації, що розглядається, на цьому ринку. Також необхідно буде провести велику рекламну кампанію для інформування потенційних клієнтів і підвищення впізнаваності бренду.

### **3.3. Удосконалення комунікаційної політики управління готельним комплексом на основі цифрової трансформації**

Відповідно комплексної стратегії звернемо увагу на комунікативну складову, та сформуємо стратегічний план. Стратегічний план для ГК «Гульден» буде складатись з наведених вище етапів з врахуванням особливостей процесу маркетингової стратегії з позиціонування ГК «Гульден» в соціальних мережах (додаток Н). Проведена діагностика дає нам можливість деталізувати пропозиції по цілях, методах стратегічного плану. Розкриємо кожний з наведених етапів.

#### **1. Цілі (на 3 кв. 2023 р.).**

1.1. Збільшити обсяг реалізації послуг готельного комплексу на 25%.

1.2. Збільшити кількість повторних замовлень споживачів – утримувати споживачів (на 10%).

1.3. Наростити базу споживачів (отримувати ліди (потенційних клієнтів, які зацікавились послугою) – конвертувати ліди у споживачів) (1 тис. звернень

на сайт; створення нових лідів 200 споживачів; переведення лідів в споживачів – 50 замовлень).

**2. Діагностичний етап.** Для ГК «Гульден» в нагоді стане визначення чітких графіків рекламування; активізація можливостей підписки для збору адрес; розробка спеціальних бонусних і акційних пропозицій для зацікавлення споживача; розробка якісного фото- та відеоконтенту відповідно до видового переліку; прокрутка сайту, нагадування про можливість підтримки, партнерські програми, вірусних акцій. Дизайн реклами в соцмережі (Facebook та Instagram) варто розробити включивши відео, створити якісний контент для переходу клієнта. Значну увагу варто приділити розробці та функціоналу сайту готелю (обов'язковість візуалізації номерного фонду, цінового калькулятора, опису додаткових послуг, відгуки клієнтів тощо).

**3. Сегментація.** Для ГК «Гульден» варто виконувати сегментацію споживачів для кращого надання готельних послуг. Однак відомо, що така сегментація є фрагментарною і не відслідковується на рівні формування бази даних клієнтів. Відповідно така ситуація потребує постійного аудиту. Розподіл споживачів присвячений сегментам подано в додатку О.

**4. Автоматизація.** Вибір платформи (сервісу) для реклами. Внутрішня функціональність соціальних мереж зростає. За рахунок технічних можливостей геотаргетинга, фільтрів призначених для користувача інтересів гейміфікація і форматів контенту можна отримати успішний досвід взаємодії з користувачами.

Створення креативу пропонуємо виконувати за схемою:

1. Опис завдання: Створити креатив для рекламування готельної послуги для бізнес-сектору з фокусом на розкритті переваг і підвищенні зацікавленості потенційних клієнтів.
2. Формат картинки/відео 1:1 (квадрат) та 9:16 (широкий формат) (додаток П).
3. Текст для креативу. Референси (допоміжне зображення/ролик): В нашому готелі ви зможете відпочити по справжньому!
4. Заголовок: Розкішний відпочинок для бізнесу - зустрічайте відмінний відпочинок у нашому готелі.
5. Булетпоінт (зацікавлення): Тільки в цьому сезоні 8% знижка! Коворк-центр 24/7. Релакс-зона.
6. СТА (call to action) – заклик до дії (кнопки «Забирай», «Встигни забронювати», тощо).
7. Вихідні матеріали (відповідальний за виконання, відгуки клієнтів).

**5. Програма дій.** Копірайтер пише текст на основі технічного завдання,



дизайнер підбирає/малює ілюстрації, створює відео; інтернет-маркетолог формує рекламну кампанію та контролює звернення клієнтів, оптимізує рекламний бюджет.

**6. Вимірювання результатів.** Важливим пунктом плану є система вимірювань, яка забезпечить нам зворотний зв'язок. (табл. 3.5, табл. 3.5). Бізнес-кабінет Facebook дозволяє в режимі поточного часу формувати показники, та відслідковувати якість здійснення рекламної кампанії. Зразок зовнішнього вигляду подано в додатку Р. Варто порівнювати ці показники з сценарієм розвитку (табл.3.1).

Таблиця 3.1

### Контроль основних показників рекламної кампанії в соцмережі

Показники	Поганий сценарій	Оптимальний сценарій	Хороший сценарій
Ціна за 1000 показів (CPM)	30\$+	20\$+	10\$+
Рейтинг кліків (CTR)	1%	1.5-2%	3-4%
Ціна за клік (CPC)	< 1\$	> 1\$	0.5-0.7\$
Рентабельність витрат на рекламу (ROAS)	BER (рівень беззбитковості) < ROAS	ROAS > BER	ROAS зростання в 3 рази
Ціна за дію (CPA)	0	CPA ≥ BER	20+%PROFIT

Джерело: розроблено автором

В результаті активізації рекламної кампанії в FB, показники діяльності готельного комплексу матимуть наступну тенденцію (табл.3.2). Так, можемо спрогнозувати зростання наявної бази клієнтів в 2 рази на 4 кв. 2022 р., оскільки якісний таргетинг повинен привернути значну кількість клієнтів.

Таблиця 3.2

### Зразок вимірювання динаміки бази клієнтів та ефективність рекламної кампанії на 4 кв. 2022 р.

Показники	Попередній період	Прогнозний період	Відхилення	
			+/-	%
Наявна база клієнтів	755	1568	813	в 2 р.б.
Кількість лідів	107	2100	1993	в 19 р.б.
Кількість бронювань через соцмережу	82	943	861	в 11 р.б.
Рейтинг кліків (клікабельність) (CTR)	0,05	1,6	1,55	3200
Ціна за клік (CPC)	0	2	2	-
Ціна за дію (CPA)	0	0,8	0,8	-
Витрати на рекламну кампанію в соцмережі, тис.грн.	1,5	21,5	20	14 р.б.
Рентабельність витрат на рекламу (ROAS)	2,5	16,8	14,3	-
Коефіцієнт утримання клієнтів (CRR)	0,2	0,62	0,42	-

Кількість бронювань через соцмережу при якісному налаштуванні повинна збільшитись в 11 разів (тобто при зростанні кількості переглядів зросте рівень бронювань номерного фонду). Разом з тим, прогнозуємо відповідне зростання економічних показників ГК «Гульден» (табл.3.3).

Таблиця 3.3

**Зразок вимірювання зміни основних економічних показників за  
рекламною кампанією ГК «Гульден» на 4 кв. 2023 р.**

Показники	Попередній період	Прогнозний період	Відхилення	
			+/-	%
Обсяг реалізованих послуг, тис.грн	2906,0	3632,5	726,5	125,0
Кількість бронювань, од.	755,0	943,0	188,0	124,9
Регулярний місячний дохід (MRR)	242,2	302,7	60,5	125,0
Загальна кількість замовлень	620,0	808,0	188,0	130,3
Вартість залучення споживача (CAC)	0,0	2,0	2,0	-
Окупність витрат на рекламу (ROAS)	2,5	16,8	14,3	672,0
Середній дохід з споживача	3849,0	3852,1	3,1	100,1
Рентабельність діяльності, %	5,1	26,4	21,3	515,4

Джерело: розраховано автором за даними ГК «Гульден»

Обсяг реалізованих послуг на прогнозний період збільшиться на 25%, загальна кількість бронювань встановиться на рівні 943 од, що на 24,9% більше від поточного стану. При існуванні відсотку відмови бронювань, загальна кількість заселень зросте на 30,3%. Показник рентабельності діяльності прогнозуємо на рівні 26,4%.

Оскільки план маркетингу передбачає здійснення практичних дій, варто узагальнити дані в програмі робіт, що описує всі етапи впровадження (додаток С). Активізація комплексної стратегії в готельному комплексі матиме позитивний вплив на діяльність підприємства, що відобразиться в довгостроковому періоді (табл. 3.4).

Відповідно прогнозованих даних, система збалансованих показників згрупована наступним чином: фінанси, внутрішньо-господарські процеси, клієнти та персонал. За фінансовими показниками, зростання відмічається за середньою дохідністю номера на 85,5% в 2024 р. відносно 2022 р., та в 2 рази в 2025 р. відносно 2022 р. коефіцієнт фінансової стійкості в 2024 р. встановиться на рівні 0,2 од, що визначає платоспроможність підприємства в довгостроковому періоді, а показник ліквідності на рівні 0,5 од. характеризує можливість

розрахуватись по взятим на себе зобов'язанням.

Таблиця 3.4

**Прогноз збалансованих показників при задіянні стратегічних альтернатив розвитку готельного комплексу «Гульден»**

№ з/п	Показники	2022 р.	2024 р.	2025р.	2024 р. до 2022р., %	2025 р. до 2022р., %
1	Фінанси (вплив стратегії на фінансовий стан готелю)					
1.1	Середня дохідність номеру, грн	1380,0	2560,0	2840,0	185,5	205,8
1.2	Прибутковість номерного фонду, грн	4,0	25,3	32,1	в 6,3 р.б.	в 8,0 р.б.
1.3	Частка витрат на продукти харчування, %	5,6	8,9	10,5	158,9	187,5
1.4	Частка витрат на оплату праці, %	59,5	57,7	58,5	-1,8	-1,0
1.5	Коефіцієнт фінансової стійкості, од.	0,1	0,2	0,2	189,7	в 2,7 р.б.
1.6	Загальний коефіцієнт ліквідності, од.	0,2	0,3	0,5	131,0	в 2,2 р.б.
1.7	Рентабельність господарської діяльності	5,1	26,4	28,5	21,3	23,4
2	Внутрішньо-господарські процеси					
2.1	Собівартість одиниці послуг, грн	1309,3	1884,4	1940,9	143,9	148,2
2.2	Продуктивність праці	242,2	242,2	252,3	100,0	104,2
2.3	Витрати на маркетинг	1,5	21,5	38,6	в 14 р.б.	в 25 р.б.
2.4	Ступінь автоматизації бізнес-процесів, од.	0,8	0,9	1,0	116,0	126,7
3	Клієнти (позиціонування на ринку)					
3.1	Асортимент послуг	23,0	38,0	45,0	165,2	195,7
3.2	Сукупний рейтинг готелю	4,2	4,8	5,0	114,3	119,0
3.3	Ступінь пізнаваності готелю	3,0	4,5	5,0	150,0	166,7
3.4	% постійних клієнтів	21,5	62,4	71,2	40,9	49,7
3.5	Рівень відміни бронювань, %	50,2	30,1	24,6	-20,1	-25,6
3.6	Індекс задоволеності клієнтів, од	0,8	0,9	0,9	109,0	115,4
4	Навчання і зростання (розвиток та мотивація співробітників)					
4.1	Частка працівників з вищим спеціальним рівнем освіти, %	16,7	28,6	33,3	11,9	16,7
4.2	Коефіцієнт плинності кадрів, од.	0,4	0,1	0,1	17,1	13,3
4.3	Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію	0	4	6	4	6
4.4	Коефіцієнт оновлення кадрів, од.	0,1	0,1	0,3	171,4	333,3

Джерело: розраховано автором за даними ГК «Гульден»

Позитивний ріст прогнозуємо і за показником продуктивності праці (хоча ріст і не значний 4,2%, він дозволяє створювати робочі місця, підвищувати рівень оплати праці та стимулювання персоналу). Вагому увагу керівництво готельного комплексу має звернути на формування маркетингових витрат – для залучення клієнтів потрібно вкладатись в рекламні бюджети та оплату праці інтернет-маркетолога. Ступінь автоматизації готельного комплексу повинні прямувати до

1, зростання цього показника на прогнозний 2024 р. встановлено на рівні 16%.

Таким чином, в дослідженні розроблено основні етапи реалізації плану маркетингу для готельного комплексу: прописано цілі, виходячи з того, що ставить загальна інтернет-стратегія, визначено, яким чином відбуватиметься нарощення бази споживачів, та виконано розподіл споживчої бази за сегментами.

При розробці стратегії розвитку готелю необхідно враховувати різноманітні фактори, такі як тенденції ринку, технологічні інновації, законодавство, соціальні та економічні фактори, інфраструктуру та інші. Також необхідно визначити цільову аудиторію та потреби клієнтів, що дозволить зосередитися на найважливіших напрямках розвитку. Стратегія розвитку готелю повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб забезпечити конкурентоспроможність та успішність в довгостроковій перспективі. Також, необхідно враховувати екологічні та соціальні вимоги та відповідальність компанії перед суспільством та навколишнім середовищем.

Запропоновано наступні елементи комплексної стратегії розвитку готельного комплексу: стратегія диференціації, стратегія оптимізації витрат, безпекова стратегія розвитку; стратегія розробки продукту. Стратегічний план для ГК «Гульден» буде складатись з наведених вище етапів з врахуванням особливостей процесу маркетингової стратегії з позиціонування ГК «Гульден» в соціальних мережах. Для ГК «Гульден» в нагоді стане визначення чітких графіків рекламування; активізація можливостей підписки для збору адрес; розробка спеціальних бонусних і акційних пропозицій для зацікавлення споживача; розробка якісного фото- та відеоконтенту відповідно до видового переліку; прокрутка сайту, нагадування про можливість підтримки, партнерські програми, вірусних акцій. Дизайн реклами в соцмережі (Facebook та Instagram) варто розробити включивши відео, створити якісний контент для переходу клієнта. Активізація комплексної стратегії в готельному комплексі матиме позитивний вплив на діяльність підприємства, що відобразиться в довгостроковому періоді.

## ВИСНОВКИ

Відповідно проведеного дослідження проблематики формування стратегії управління готельним комплексом, зробимо наступні висновки:

1. Стратегія є моделлю поведінки, набір принципів і правил, дотримуючись яких організація забезпечить собі конкурентні переваги та виживання на ринку, забезпечення ефективного функціонування та розвитку в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Стратегічне управління є системою управлінських рішень з поетапним планом дій усіх елементів економічної системи щодо досягнення поставлених цілей, реалізація якого дасть змогу удосконалювати різноманітні характеристики системи за умов обмеженості ресурсів і постійної дії чинників зовнішнього середовища в довгостроковому періоді.

Ефективність управління розвитком підприємства значною мірою залежить від чітко сформульованої стратегії підприємства. Її головна мета - успішне функціонування підприємства та максимально досягнення задоволення потреб усіх, хто залучений до її реалізації. На успіх бізнес-моделі в готельному бізнесі є стратегії розвитку індустрії гостинності: інновації, висококваліфікований персонал та культура, управління взаємовідносинами з клієнтами (лояльність клієнтів), відгуки та огляди клієнтів, технології, ринок та конкуренція, ціннісна пропозиція, економічні фактори, сталий розвиток та екологічні фактори, антикризове безпекове управління.

2. Готельний комплекс «Гульден» є засобом розміщення, що є майновим комплексом, який містить будівлю або частину будівлі, приміщення та інше майно, в якому надають послуги розміщення і, як правило, також і харчування. Одночасна місткість готелю на початок 2022 р. складає 30 місць, що на 11,2% менше за рівень попереднього року. Спостерігається задовільний рівень здійснення господарської діяльності підприємства, оскільки в динаміці показники мають спадну тенденцію. Готельний комплекс має низку проблем, які потребують завчасної уваги та швидкої реакції на їх подолання: насамперед, це поліпшення якості послуг, активація комунікаційної складової споживачами в

Інтернет-мережі, підтримка споживача та увага на таргетовану рекламу для залучення нових клієнтів, робота над іміджем готельного комплексу, оскільки за економічними показниками спостерігається різкий спад рівня завантаженості готельного комплексу.

3. Запропоновано наступні елементи комплексної стратегії розвитку готельного комплексу: стратегія диференціації, стратегія оптимізації витрат, безпекова стратегія розвитку; стратегія розробки продукту. Згідно із запропонованою стратегією в комплексі формуватиметься система маркетингу, спираючись на яку проводитимуться дослідження ринку бізнес-туризму, а також формуватимуться стратегії з розширення впливу організації, що розглядається, на цьому ринку. Також необхідно буде провести велику рекламну кампанію для інформування потенційних клієнтів і підвищення впізнаваності бренду.

Стратегічний план для ГК «Гульден» буде складатись з наведених вище етапів з врахуванням особливостей процесу маркетингової стратегії з позиціонування ГК «Гульден» в соціальних мережах. Для ГК «Гульден» в нагоді стане визначення чітких графіків рекламування; активізація можливостей підписки для збору адрес; розробка спеціальних бонусних і акційних пропозицій для зацікавлення споживача; розробка якісного фото- та відеоконтенту відповідно до видового переліку; прокрутка сайту, нагадування про можливість підтримки, партнерські програми, вірусних акцій. Дизайн реклами в соцмережі (Facebook та Instagram) варто розробити включивши відео, створити якісний контент для переходу клієнта. Важливим є цифровізація клієнтської бази за допомогою CRM, що надасть змогу максимально ефективно налагодити комунікацію з клієнтами - учасниками програми лояльності (розробка сайту, збір підписників, включення функціоналу мобільного додатку з програмою лояльності та онлайн бронюванням, активізація чат-боту в Telegram). Створення креативу пропонуємо виконувати за схемою: опис завдання, формат картинки/відео, текст для креативу, референси, заголовки, булетпоінт (зацікавлення), заклик до дії, формування вихідних матеріалів.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Альбещенко О. С. Розробка стратегії управління туристично-готельного підприємництва в об'єднаних територіальних громадах. *Modern economics*. 2021. №35. С.13-17.
2. Бабенко В.О. Інноваційні напрямки розвитку міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи: колект. монографія; за заг. ред. Н. І. Данько, В.О. Бабенко; Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. Харків : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2020. 362 с.
3. Байлик С.І., Писаревський І. М. Організація готельного господарства: підручник. Харків. нац. Ун-т міськ. госп.-вам. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с.
4. Балашова Р. І. Організація діяльності туристичного підприємства: навч. посіб. Для студентів ВНЗ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України. Київ: ЦУЛ, 2018. 184 с.
5. Балджи М. Д. Факторальні складові розвитку туристичного і готельно-ресторанного бізнесу: монографія; Одес. нац. мор. ун-т. Київ : Гуляєва В. М., 2021. 269 с.
6. Брич В. Я. Організація готельно-ресторанної справи: навч. посіб.: для закл. вищ. освіти; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. Я. Брича; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Київ: Ліра-К, 2020. 482.
7. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
8. Василенко В.А. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. 2-е вид., перероб. і доп. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 400с.
9. Вороніна А.В., Зеніна-Біліченко А.С. Формування системи адаптивного стратегічного управління розвитком організації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 11. С. 294-299.
10. Гапоненко С.О. Маркетингові стратегії підприємств готельного бізнесу: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.00.04; Ун-т мит. справи та фінансів. Дніпро, 2020. 20 с.

11. Завідна Л. Д. Концепція управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства. Економічний простір. 2020. №153. С.51-55.
12. Завідна Л.Д. Управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2018. 39 с. :
13. Іващенко А.В., Бабієць В.О., Блоріна А.Ю. Вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами туристичних підприємств та методичні підходи до аналізу ефективності їх діяльності. Економіка. Фінанси. Право. 2020. №10(1). С.28-31.
14. Камушков О.С., Ткач В. О., Язіна В. А. Стратегічні перспективи розвитку готельно-ресторанного господарства України в умовах світової кризи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №4(2). С.349-352.
15. Корж Н. В., Онищук Н. В. Вплив пандемії COVID-19 на готельну галузь. Економічний простір: Збірник наукових праць. Дніпро: ПДАБА, 2020. № 156. С.140–143.
16. Корсак Р., Кашка М. Проблеми покращення стратегічної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Актуальні питання гуманітарних наук. 2020. Вип. 28(2). С.167-171.
17. Круль Г.Я. Основи готельної справи: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 368с.
18. Лупич О. О. Організаційні основи створення вітчизняного готельного оператора. Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету. 2016. № 1 (39). С. 129-132.
19. Мазаракі А.А. Проектування готелів: навчальний посібник. К. : КНТЕУ, 2017. 340 с.
20. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 470 с.
21. Мартієнко А.І., Дишкантюк О.В. Сутність гостинності як



економічної категорії. Економіка: реалії часу. 2017. № 2(30). С. 72–78.

22. Милько І. П. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу України. Економічний форум. 2019. № 4. С. 90-98.

23. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навч. Посібник. К.: УВПК «Екс Об», 2016 560 с.

24. Організація готельного господарства: навчальний посібник; М-во освіти і науки України, Мукачівський державний університет. К.: Кондор, 2018. 408 с.

25. Паралюш М. Готельний ринок після локдауну. Commercial Property. 2020. С.24–26.

26. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. К., 2015 302 с.

27. Полчанінова І.Л. Економічна специфіка та особливості розвитку готельного комплексу. Науково-технічний збірник. 2014. №113. С.355-362.

28. Портер Є. Майкл. Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів. К.: Наш формат, 2019. 624 с.

29. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР (в редакції від 01.04.2022) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text> (дата звернення 14.05.2023).

30. Пузирьова П.В. Концепція функціонування та стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 7-8. С. 52-58.

31. Радченко Л.О., Новікова О.В., Льовшина Л.Д. Особливості ресторанного сервісу. Обслуговування іноземних туристів: навчальний посібник. Х.: Світ книг, 2016. 288 с.

32. Ремеслова О.Л. Стратегічне управління підприємством готельного господарства: автореф. дис.канд. екон. наук: 08.00.04. ДНУЕТ. Донецьк, 2017 22 с.

33. Рябенка М.О., Постова В.В. Формування комплексної стратегії

маркетингу готельних послуг. Ефективна економіка. 2020. № 4. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_4\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_56) (Дата звернення 10.05.2023).

34. Савицька Н.Л., Чміль Г.Л., Джгуташвілі Н.М. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі: монографія. Держ. біотехнол. ун-т. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2020. 208 с.

35. Самойлик Ю. В., Стеблюк Н. Ф., Кучер М. М., Сайгак Є. Л. Міжнародний досвід формування стратегії та маркетингової політики підприємств готельного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 197-202.

36. Теребух А. А. та ін. Організація туризму на засадах сталого розвитку: інфраструктура, готельне та ресторанне господарства: монографія; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Вид-во Тараса Сороки, 2020. 201 с.

37. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. Економіка та держава. 2020. № 2. С. 19–23.

38. Шашина М. В., Мосійчук Д.О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic synergy*. 2021. Iss. 4. С. 92-103.

39. Шелеметьєва Т. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного господарства запорізького регіону у контексті формування стратегії. Вісник економічної науки України. 2020. №1. С.27-34.

40. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 220 с.

41. Юдіна О. І. Концептуальні основи формування стратегії управління сталим економічним розвитком підприємств готельно-ресторанної сфери. Ефективна економіка. 2021. № 11. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_11\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_11_7) (Дата звернення 10.05.2023).

42. Aladag O.F., Koseoglu M.A., King B., Mehraliyev F. Strategy implementation research in hospitality and tourism: Current status and future potential. *Int. J. Hosp. Manage.* 2020:102556. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102556.

(Accessed 14.05.2023).

43. Amirullah. Management Strategy: Theory-Concept-Performance. Partner Discourse Media. 2015.
44. Ansoff H. I., Kipley D., Lewis A. O., Helm-Stevens R., & Ansoff R. From Strategic Planning to Strategic Management. In *Implanting Strategic Management*. 2019. P.41-52.
45. Borsenik F.D., Stutts A. T. *The Management of Maintenance and Engineering Systems in the Hospitality Industry*. John Wiley & Sons, Inc., 2017. 680p.
46. Creswell J. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods: Third Edition*. SAGE. 2013. 270 p.
47. Хотра V. Conceptual principles of hotel and restaurant business development = Концепційні принципи розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Менеджмент. 2020. Вип. 1 (33). С. 115-122.
48. Kotler P., Keller KL *Marketing Management (Global ed., 16Ed.)*. England: Pearson Education. 2020. 832 p.
49. Langvinienė N., Daunoravičiūtė I. Factors Influencing the Success of Business Model in the Hospitality Service Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 213, P. 902-910. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.503> (Accessed 14.05.2023).
50. Thompson A. A., Strickland A. J., & Gamble J. E. *Crafting and Executing strategy, 19th Editions*. McGraw-Hill Irwin. 2014. 992 p.
51. Tanwar R. Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 2013. Vol. 15, Issue 1, 11-17. <https://doi.org/10.9790/487x-1511117> (Accessed 14.05.2023).
52. Безручко Л.С., Білоус С.В., Філь М.І. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2145/2074> (Accessed 15.05.2023).

