МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту

«____» _____20__ р.

Завідувач кафедри _____

(вчене звання, науковий ступінь)

_____

(П.І.Б.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу, 471з групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми
«Готельно-ресторанна справа»
Олена Романівна ОЛІЙНИК
Науковий керівник: д.е.н., професор
Олександр СВІТОВИЙ

Умань -2026

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
_____

Кафедра_____
_____

Спеціальність
_____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
(підпис) (ініціали, прізвище)
«____»_____20___ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачеві (ачці) вищої освіти
_____
(ім'я та прізвище)

1.Тема кваліфікаційної роботи
_____
_____
_____
_____

керівник кваліфікаційної роботи
_____
_____
(ім'я та прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «___»_____20__ р. № ___ .

2. Строк подання здобувачем роботи_____
_____
_____

3. Вихідні дані до роботи_____
_____
_____
_____
_____

4. Перелік питань, які потрібно розробити
_____
_____
_____
_____
_____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)

_____
_____
_____
_____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи		
2.	Одержання індивідуального завдання		
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи		
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи		
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка		
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи		
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника кваліфікаційної роботи		
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті		
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат		
10.	Одержання відгуку наукового керівника		
11.	Одержання рецензії		
12.	Висновок завідувача кафедрою		
13.	Захист кваліфікаційної роботи		

Здобувач вищої освіти _____ _____
(підпис) *(ім'я та прізвище)*

Науковий керівник _____ _____
(підпис) *(ім'я та прізвище)*

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота складається зі 57 сторінок. Кількість розділів – 3, з них 52 сторінок основного тексту, в т.ч. рисунків – 8, таблиць – 11, список використаних джерел налічує 36 найменувань.

Об'єктом дослідження є процеси удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства.

Метою кваліфікаційної роботи є означення основних напрямів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства.

У 1 розділі визначено сутність та елементи стратегічного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства. Розглянуто основні функції, принципи та особливості стратегічного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства.

У 2 розділі проаналізовано основні показники економічної діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства. На основі показників економічної діяльності надано оцінку сучасного стану стратегічного управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Кларк».

У 3 розділі розглянуто практичні пропозиції та означені основні напрями удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства та розроблені заходи удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства. Запропонована стратегія управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Кларк».

Ключові слова: підприємство, готельно-ресторанне господарство, інвестиції, економічна діяльність, стратегія розвитку підприємства, економічні заходи.

АНОТАЦІЯ

У роботі визначено сутність та елементи стратегічного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства. Розглянуто основні функції, принципи та особливості стратегічного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства. Проаналізовано показники економічної діяльності підприємства. На основі показників економічної діяльності надано оцінку сучасного стану стратегічного управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Кларк». Розглянуто основні напрями удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства та розроблені заходи удосконалення стратегічного управління. Запропонована стратегія управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Кларк».

Ключові слова: підприємство, готельно-ресторанне господарство, інвестиції, економічна діяльність, стратегія розвитку підприємства, економічні заходи.

SUMMARY

The paper defines the essence and elements of strategic management of the development of a hotel and restaurant enterprise. The main functions, principles and features of strategic management of the development of a hotel and restaurant enterprise are considered. The indicators of the enterprise's economic activity are analyzed. Based on the indicators of economic activity, an assessment of the current state of strategic management of the development of the hotel and restaurant complex "Clark" is provided. The main directions of improving strategic management of the development of a hotel and restaurant enterprise are considered and measures for improving strategic management are developed. A strategy for managing the development of the hotel and restaurant complex "Clark" is proposed.

Keywords: enterprise, hotel and restaurant enterprise, investments, economic activity, enterprise development strategy, economic measures.

ЗМІСТ

	ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1.	**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**	
1.1.	Сутність та елементи стратегічного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства	10
1.2.	Основні функції, принципи та особливості стратегічного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства	18
РОЗДІЛ 2.	**АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «КЛАРК»**	
2.1.	Аналіз економічної діяльності підприємства	25
2.2.	Сучасний стан стратегічного управління розвитком підприємства	30
РОЗДІЛ 3.	**ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «КЛАРК»**	
3.1.	Основні напрями удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства	37
3.2.	Розробка заходів удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства	45
	ВИСНОВКИ	50
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства відбувається в умовах зростання кризових явищ, які спричинені негативними економічними процесами. Тому необхідна розробка стратегій розвитку на довгострокову перспективу для мобілізації наявного економічного потенціалу підприємства. Ця стратегія повинна поєднувати у собі вирішення пріоритетних соціально-економічних завдань: поліпшення рівня працівників; нарощування науково-технічного й інноваційного потенціалу; збільшення економічної стабільності й інвестиційної привабливості. Тому тема представленого дослідження є досить актуальною для підприємств готельно-ресторанного господарства. У цьому контексті значне місце в роботі присвячено формуванню стратегії управління розвитком готельно-ресторанного комплексу, що є складним процесом, який потребує від менеджменту підприємства конкретних знань та вмінь. Автором також запропоновані відповідні етапи впровадження стратегії управління розвитком готельно-ресторанного комплексу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У зарубіжній і вітчизняній науці та практиці накопичений значний досвід наукових досліджень з питань удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства, серед яких можна відзначити праці: Гончар Л. О, Беляка А. О. [3], Білоус С. В., Красько А. Б., Безручка Л. С. [5], Левицької І. В., Постової В. В. [18], Портера М [24], Ansoff H. [1] та ін. Проблемам розробки дієвих стратегій розвитку підприємств готельно-ресторанної індустрії присвячені досягнення відомих науковців. Зокрема, у своїх працях Приймак Н. С. та Ніколайчук О. А. управління готельно-ресторанним бізнесом досліджують з позицій системного менеджменту, з акцентом на інтеграцію управління персоналом, маркетингових інструментів та операційних процесів [30]. Маркетингову діяльність як складову системи управління готельно-ресторанним підприємством аналізує Москвяк Я. [23]. Особливості

організації готельного господарства України в умовах воєнного стану висвітлено в наукових працях Харенка Д., Шиківної О. та Тітомир Л. [35].

Проте, незважаючи на значну кількість досліджень із зазначеної проблематики, питанню комплексного вивчення удосконалення стратегічного управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства приділено недостатньо уваги. Вищевказане обумовило актуальність дослідження, вибір теми, постановку мети і завдання дослідження.

Метою роботи є означення основних напрямів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання:**

– дослідити сутність та елементи стратегічного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства;

– визначити основні функції, принципи та особливості стратегічного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства;

– провести сучасного стану стратегічного управління розвитком підприємства;

- проаналізувати економічну діяльність підприємства готельно-ресторанного господарства;

– визначити основні напрями основні напрями удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства;

– надати пропозиції щодо розробки заходів удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства;

– розробити дієву стратегію розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства.

Об’єктом дослідження є процеси розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу «Кларк» та пошук шляхів удосконалення стратегічного управління.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано наступні методи: матричний метод (для аналізу ефективності стратегічного управління підприємства, заснованого на оцінці діяльності підприємства в динаміці, життєвому циклі послуги, продукту та технології виробництва); SWOT-аналіз (який ми застосували для оцінки сучасного стану стратегічного управління на підприємстві); метод системного підходу (для аналізу великої кількості факторів впливу на процес стратегічного управління); аналізу та синтезу (застосовувався для розкладу на складові частини складних явищ з метою вивчення їх властивостей та подальший їх розгляд у цілому взаємозв'язку та взаємозалежності); логіко-теоретичний метод (для виділення пріоритетних складових стратегії розвитку підприємства); метод порівняння (для побудови статистичних таблиць і порівняння економічних показників різних років) тощо.

Інформаційною базою дослідження є публікації вітчизняних і зарубіжних вчених із проблем формування стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства, зокрема наукові статті, монографії, основні положення Законів України та Указів Президента України, нормативних документів Кабінету Міністрів України, статистичної звітності досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та елементи стратегічного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства

Поняття «стратегія» було додано до управлінських термінів у 50-х рр. XX сторіччя, коли питання своєчасного реагування на несподівані зміни у зовнішньому середовищі набули особливого значення. Спочатку це поняття не зовсім адекватно сприймалося і було незрозумілим. Словники не могли допомогти, бо були написані у старих традиціях, коли слово «стратегія» застосовувалось тільки у військовій практиці і визначалось як «наука розгорнення військ до бою». Тоді багато глав компаній та науковців і вчених ставили під сумнів використання нового поняття. Економіка та суспільство розвивалися в умовах відсутності будь-яких «стратегій».

Проте згодом стало зрозуміло, що стратегія підприємства повинна постійно розвиватися. Це стається тому, що не завжди вдається продумати заздалегідь усе до дрібниць і жити без змін довгий час. Завжди є щось нове, на що треба реагувати. Отже, процес удосконалення стратегії безкінечний. Бо повинен сполучати в собі заплановану лінію поведінки та дій, а також мати можливість реагувати на все нове.

Тому, стратегію можна визначити як багатогранне та радикальне для діяльності підприємства творіння, яке не убезпечує від всіх ризиків, проте чітко визначає, чого саме не треба очікувати.

Виходячи із наукових поглядів, визначимо, що стратегія – це концепція розвитку підприємства, що включає детальний всебічний комплексний план, в якому визначаються перспективні напрями розвитку підприємства для виконання власної місії, зміцнення позицій на ринку та досягнення стійких конкурентних переваг. Трактування деякими науковцями економічної сутності поняття «стратегія» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування науковцями економічної сутності поняття «стратегія»*

Джерело	Сутність визначення
О. Тридід [335]	Стратегія – це ділова концепція розвитку підприємства на визначену стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій, здатних реалізувати цю концепцію та забезпечити конкурентні переваги у досягненні цілей.
Л. Мельник [223]	Стратегія – це довгострокові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємства щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту
А. І. Бурковська [3]	Стратегія - це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій та досягнення поставлених цілей.
І. Ансофф [122]	Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, за допомогою яких підприємство здійснює діяльність у межах своїх інтересів.
М. Портер [100]	Стратегія – це спосіб реагування на зовнішні можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони.
С. Пілецька, І. Клюс, Н. Білоус [150]	Стратегія – це чітко продумані цілі та завдання, досягнення яких забезпечить сформовані обсяги ресурсного потенціалу з урахуванням конкурент-них позицій на ринку продукції чи послуг.
Г. Мирошниченко [55]	Стратегія – це модель розвитку підприємства, яка включає сукупність цілей та інструментів для їх досягнення, що піддаються постійній корекції в умовах динамічного зовнішнього середовища для адаптації до його змін у процесі досягнення визначених орієнтирів.

**Джерело: сформовано автором*

В залежності від класифікаційної ознаки дослідники розрізняють наступні стратегії:

– за рівнем управління, на якому розробляється стратегія:

– за стадією «життєвого циклу» підприємства;

– за характером поведінки на ринку;

– за позицією в конкурентному середовищі.

В залежності від рівня управління, на якому розробляються стратегії, вчені розрізняють:

- корпоративну;
- ділову;
- функціональну;
- ресурсну;
- оперативну стратегії.

За стадією життєвого циклу науковці розрізняють:

- стратегії зростання;
- стратегії стабілізації;
- стратегії скорочення;
- стратегії реструктуризації.

За характером поведінки на ринку науковці та дослідники розрізняють:

- активну;
- пасивну стратегії.

Отже, можна констатувати, що вибір стратегії зумовлений цілями та задачами організації (у тому числі легкими чи складними), а також ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства.

Також за іншою класифікацією розрізняють активну та пасивну стратегії. Активна стратегія характеризується наступними властивостями:

– диверсифікацією (розширенням діяльності підприємства);
– технологічною орієнтацією (розробка нової продукції та оцінка можливості ринку).
– наступальністю (бажанням бути першим за конкурентів у виробництві та продажу нової продукції).

Пасивна стратегія характеризується наступним змістом та характеристиками:

– концентрацією діяльності підприємства на визначеній сфері;
– ринковою орієнтацією (підприємство вивчає потреби споживачів, а потім визначає технологічні параметри для розробки товару, який може задовольнити ці потреби).
– обороною (підприємство стає на захист своєї частки ринку шляхом

оновлення продукції у відповідь на діяльність конкурентів).

В свою чергу пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерним є обмеження інновацій, використання добре перевірених управлінських рішень і методів. Адаптивна стратегія має на меті фігурувати серед новаторських підприємств шляхом використання інноваційних нових рішень, зразків тощо.

Залежно від позиції на ринку (позиція лідера на ринку, позиція організації, що хоче змінити ринкове оточення, позиція послідовника, позиція організації, яка усвідомлює своє належне місце на ринку) застосовуються відповідні вищевказані стратегії конкурентної боротьби [21].

Менеджмент підприємства також повинен усвідомлювати, чого не може надати стратегія:

- негайного позитивного результату;

- 100% передбачення майбутнього, тобто не може бути «винятково правильних рішень»;

- реалізації послуг у запланованих обсягах, які не можуть бути досягнута повністю;

- 100% виконання всіх стратегічних планів;

- обов'язкового розвитку організації в довгостроковій перспективі, проте відсутність будь-якої стратегії значно зменшує імовірність виживання організації взагалі.

Практика передових підприємств доводить, що розробка та впровадження стратегій завершується формуванням науково та технічно обґрунтованих планів, тобто на підприємстві завжди має відбуватися процес планування [21, с. 37-38].

Альтернативні стратегії управління розвитком, які можна запропонувати для підприємств готельно-ресторанного господарства представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Альтернативні стратегії управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства*

Стратегія	Опис стратегії
Стратегія виживання	Зміна товарної політики
	Зміна маркетингової політики
	Жорстка економія всіх видів ресурсів
	Удосконалення системи інноваційного управління
Стратегія стабілізації	Економія ресурсів
	Ревізія витрат, консолідація, оновлення
	Відновлення доходу, зменшення витрат
	Стабілізація: селективність, балансування на ринках, фінансова економія
Стратегія зростання	Інтенсифікація ринку, проникнення на ринок, географічна експансія
	Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна
	Міжорганізаційне співробітництво та кооперація
	Зовнішньоекономічна діяльність
Стратегія вертикальної інтеграції	Вигідніше звернення до незалежних фахівців
	Пропонована сфера діяльності не є ключовою
	Зниження ризику дії змін признання споживачів
	Наявність можливості сконцентруватися на пріоритетних напрямах бізнесу
	Прискорення дій щодо вдосконалення структури інноваційного управління тощо

**Джерело: сформовано автором на основі [11]*

На сучасному етапі у готельно-ресторанному господарстві відбувається дивергентний процес, тобто йде формування стійкої системи і сукупності різних ланок, які відповідають одна одній. Формування дієвої стратегії відбувається на зрізі балансування інтересів у межах поєднання основних інтересів підприємства та працівника, розуміння стратегічного напряму в управлінні персоналом. Стратегії, які використовують підприємства готельно-ресторанного господарства, здебільшого є нетрадиційними, тому немає

універсальних рішень. Відсутній також однаковий, «стандартний» набір правил та порядок вирішень стратегічних завдань.

На основі методологічних та теоретичних підходів до дослідження стратегічного управління науковцями представлено концептуальний підхід до етапів формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства, в якій враховано галузеву специфіку та оптимізацію процесу вибору та реалізації конкурентної стратегії управління якістю та управління ризиками, що сприятиме підвищенню ефективності прийняття та імплементації стратегічних рішень у процесі вирішення завдань стратегічного розвитку підприємств готельного господарства. Цей підхід базується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, їх відповідності основній меті розвитку підприємства [15, с. 52].

Необхідно також, вважають дослідники, побудувати систему стратегічного управління організацією, тобто систему, яка:

- спирається на керівників і співробітників, що мають мотиваційно-професійний потенціал, як основу організації;

- спрямовує організацію до різностороннього та всебічного розвитку відносин зі споживачами товарів та послуг з метою повного задоволення їх потреб за рахунок виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції, надання якісних та різноманітних послуг;

- визначає ефективність економічної діяльності підприємства через дієве оперативне і поточне управління, зокрема. використовуючи принципи синергії;

- здійснює гнучке реагування і вносить своєчасні зміни в організації, викликане зовнішніми факторами і дозволяє добиватися конкурентних переваг;

- забезпечує сталий та послідовний розвиток організації в довгостроковій перспективі, не порушуючи гармонію навколишнього середовища, завдяки оптимальній стратегії і винахідливості в її реалізації [18, с. 274]. Формування стратегії розвитку діяльності суб’єкту підприємництва у

сфері готельно-ресторанного бізнесу має як теоретичну, так і прикладну сторони (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Теоретична схема формування та впровадження стратегії управління розвитком підприємства готельно-ресторанного бізнесу*

**Джерело: сформовано автором на основі [6, 1, 25, 7].*

Згідно з вищезазначеною логікою в стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу можна побудувати модель гармонізованої діяльності всіх ланок – на базі наявного рівня матеріальних фінансових ресурсів, потенціалу наявного у підприємства персоналу та врахування місцевих особливостей та адміністративних обмежень. А вже з прогнозованих, тобто «ідеальних» показників діяльності, констатують дослідники, враховуючи існуючі обмеження, наявні ресурсні можливості, ситуаційний стан і місце знаходження представників сфери готельно-ресторанного бізнесу,

стан та можливості конкурентів, особливостей місцевих споживачів, – необхідно розробляти сценарії реалізації моделей розвитку [7, с. 214-215].

Сферою формування стратегії підприємства ресторанного бізнесу, на думку науковців, є визначення складу та структури потенційних відвідувачів. Як основу потенційних споживачів ресторанних послуг можна визначити місцеве населення. Проте, це припущення дослідників не має чіткого визначення або обмежень для потенційних клієнтів. Якщо розглядати населення місцевої громади як потенційних клієнтів, вони мають відповідні можливості для забезпечення платоспроможного попиту. Зусилля адміністрації та менеджменту мають бути спрямовані на привернення їх уваги до закладу. Схему визначення збалансованості стратегії розвитку діяльності суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу за якісними характеристиками представлено на рис.1.2.



Рис. 1.2. Схема визначення збалансованості стратегії розвитку діяльності суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу за якісними характеристиками*

**Джерело: сформовано автором на основі [6, 7].*

Модель розвитку ресторанного бізнесу, обґрунтовують дослідники, має враховувати можливі визначення особливостей попиту на послуги від потенційних клієнтів, врахування місцевих традицій, можливі економічні, соціальні та фінансові ризики, прогнозовані витрати, обсяги необхідні обсяги інвестицій, прогнозні прибутки, відповідність персоналу ресторану потребам діяльності, а також рівень зацікавлення власників бізнесу в проведенні стратегічних змін [7, с. 216].

Отже, побудова ефективної стратегії розвитку індустрії гостинності, вважають дослідники, повинна поєднувати у собі вирішення пріоритетних соціально-економічних завдань: поліпшення рівня життя мешканців; нарощування науково-технічного й інноваційного потенціалу; збільшення економічної стабільності й інвестиційної привабливості. Формування стратегії розвитку індустрії гостинності покликано підсилити економічну самостійність регіонів, вирівняти соціальний стан населення та розв'язувати екологічні проблеми. Українським ресурсам гостинності необхідна реклама та належна увага з боку держави [13, с. 134].

1.2. Основні функції, принципи та особливості стратегічного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства

Розглянемо принципи аналізу стратегічного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Принцип оперативності та своєчасності варіантів аналізу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства полягає в тому, що він застосовується тоді, коли виникає потреба виявити причини недоліків у роботі підприємства та розробити шляхи підвищення ефективності господарської діяльності. Оперативність та своєчасність означає вміння чітко та швидко проводити аналіз, продукувати ефективні управлінські рішення за рахунок пропорційності, паралельності, безперервності, ритмічності.

Важливими принципами також є: принцип забезпечення співвідношення варіантів аналізу господарської діяльності підприємств за розміром, властивістю, термінами, методами одержання інформації та умовами застосування об'єктів аналізу та іншим умовам; принцип кількісної визначеності аналізу господарської діяльності підприємств передбачає кількісне вираження параметрів і умов забезпечення порівнянності та оптимізації альтернативних варіантів управлінського рішення; зв'язків між компонентами системи менеджменту та ступеня невизначеності і ризику під час прийняття рішення; принцип ранжування факторів аналізу господарської діяльності підприємств передбачає формування засобів щодо досягнення мети; принцип єдності аналізу та синтезу господарської діяльності підприємств передбачає розклад на складові частини складних явищ з метою вивчення їх властивостей та подальший їх розгляд у цілому взаємозв'язку та взаємозалежності. Отже, принципи аналізу господарської діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства є глибокою основою формування ієрархічної системи стратегій управління розвитком [11].

Впровадження сучасних технологій та інновацій у готельно-ресторанному бізнесі є ключовим фактором підвищення їх привабливості та конкурентоспроможності. Вчені констатують, що інноваційні технологічні рішення покращують якість обслуговування та оптимізують внутрішні процеси. З іншого боку вони відповідають сучасним тенденціям сталого розвитку. Готелі та ресторани, які активно забезпечують інновації, здатні залучити ширшу аудиторію, забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів та забезпечити довгостроковий успіх [10, с. 241].

Ефективне управління в готельно-ресторанному бізнесі, стверджують дослідники, передбачає гармонійне поєднання традиційних бізнес-принципів, таких як планування, організація роботи, мотивація персоналу та контроль за діяльністю підприємства, з особливостями нинішньої ситуації в готельно-ресторанної індустрії. Таке управління включає такі основні фактори, як увагу до потреб клієнта, високе поєднання ціни та якості та гнучкість [16] (рис. 1.3).

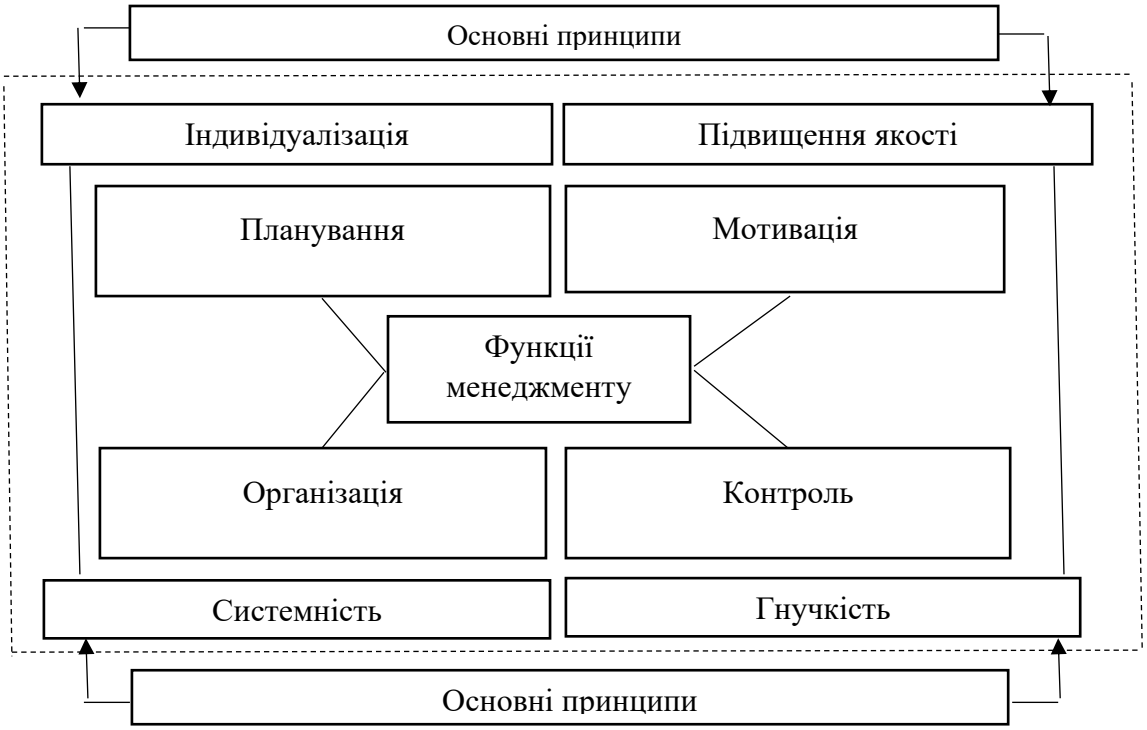


Рис. 1.3. Основні принципи та функції менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі*

**Джерело: систематизовано автором за [16].*

Управління готелем чи рестораном має ряд унікальних особливостей, які потребують від менеджерів особливих та специфічних навичок та знань. Ключовими такими особливостями є тісна та постійна взаємодія з людьми, гнучке управління персоналом, операційне та стратегічне управління, дієвий маркетинг та просування, фінансове управління, управління обслуговування клієнтами тощо.

Готельний та ресторанний бізнес, зазначають науковці, орієнтований на обслуговування людей, тому менеджери повинні ефективно набирати, навчати та мотивувати персонал, щоденно керуючи операціями готелю чи ресторану (від обслуговування номерів до приготування їжі), мати глибокі фахові знання про продукти харчування та напої. Менеджери повинні вміти контролювати виробничі витрати, доходи та прибуток, а також складати поточні та перспективні бюджети та прогнози, знати та дотримуватися законів та норм.

Окрім цих загальних особливостей, існує також ряд факторів, які мають вплив на менеджмент в готелях і ресторанах, залежно від типу закладу, місця розташування та розміру (табл. 1.3) [31].

Таблиця .31

Особливості менеджменту в готелях і ресторанах*

У готелях	**У ресторанах**
Неперервність роботи	Високий рівень взаємодії із клієнтами
Високий рівень персоніфікації	Швидкий темп роботи
Вплив людського фактору	Складність управління персоналом
Важливість першого враження	Управління запасами
Сезонність	Маркетинг
Конкурентність	Фінансовий менеджмент
Залежність від зовнішніх факторів	
Необхідність дотримання норм і правил	Контроль якості
Складність управління персоналом	
Необхідність постійного вдосконалення	

**Джерело: [31].*

Поступове відновлення готельного ринку пов’язане з переорієнтуванням підприємств на внутрішнього споживача. Зменшення кількості іноземних туристів і припинення регулярного авіасполучення, зазначають дослідники, змусили операторів змінити бізнес-моделі та переорієнтовуватися на внутрішніх мандрівників, гуманітарні та волонтерські організації тощо. Структура попиту змістилася, відповідно, у бік довготривалого проживання. Важливим напрямом адаптації готельно-ресторанного стало інвестування у безпеку. Проводяться інвестиції в укриття, автономні системи живлення, резервні джерела води та тепла. В умовах дефіциту персоналу вищевказані підприємства дедалі частіше впроваджують цифрові системи управління: автоматизацію бронювання, мобільне заселення, CRM-платформи, системи управління енергоспоживанням (EMS) і гнучкі моделі контролю якості. Такі інноваційні технології підвищують операційну ефективність, мінімізують виробничі витрати та дозволяють підтримувати достатній рівень обслуговування навіть через обмеження ресурсів [35].

Готельно-ресторанний бізнес утворюється з взаємопов'язаних елементів: від персоналу, що займається повсякденними задачами, до готування їжі та обслуговування клієнтів. Основні елементи менеджменту готельно-ресторанного бізнесу показані у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні елементи менеджменту готельно-ресторанного бізнесу*

Елементи	Опис
Процедура зустрічі гостей	Процес зустрічі та вітання гостей, включаючи реєстрацію та забезпечення інформаційної підтримки.
Закупівля продуктів та матеріалів	Вибір та закупівля необхідних продуктів харчування та матеріалів для готельного та ресторанного бізнесу
Професійна підготовка персоналу	Навчання та розвиток співробітників, включаючи навчальні програми та тренінги для підвищення їх кваліфікації
Формування меню	Підготовка та приготування їжі, забезпечення якості та смакових властивостей страв.
Обслуговування номерів	Організація та облаштування номерів для гостей, забезпечення необхідних умов для комфортного проживання.
Обслуговування клієнтів	Надання послуг клієнтам, включаючи прийом замовлень, обслуговування в номерах та ресторанах.
Прибирання номерів	Підтримка чистоти та порядку у всіх зонах закладу, включаючи номери, загальні простори, кухню та ресторанні зали.
Стратегічне планування	Розробка та реалізація стратегій для просування бізнесу, залучення та утримання клієнтів.

**Джерело: систематизовано автором на основі [16, 33]*

У готельно-ресторанній індустрії на сьогодні стрімко розвиваються інновації з метою охоплення всіх технічних аспектів надання послуг і залучення клієнтів із акцентом зробити їх постійними споживачами послуг. Ці завдання неможливо розв'язати без інноваційних рішень. Щоб залишатися конкурентоспроможними, суб'єкти готельно-ресторанного бізнесу працюють над оптимізацією роботи, скороченням витрат на електроенергію та наданням клієнтам послуг на найвищому рівні [31]. Дослідники стверджують, що у

сучасних умовах розвитку ринку послуг все більшого значення набуває інноваційна діяльність суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, що пояснюється тим, що сучасний бізнес прагне опанувати нові виробничі технології та тенденції управління. За цих обставин необхідні життєздатні, комплексні та сучасні інноваційні стратегії, які здатні максимізувати переваги таких інновацій та уникнути руйнування чи ослаблення цих систем [4, с. 8].

Науковці також зазначають, що інноваційні стратегії розвитку стають ключовими для підприємств, які прагнуть не лише зберегти, але й посилити свої ринкові позиції. Це включає кластеризацію, розвиток тематичного, індустріального та медичного туризму, створення смарт-міст, підтримку стартапів у сфері туризму та впровадження сучасних цифрових рішень [17]. Державна політика в контексті розвитку підприємств сфери гостинності, як складової сфери послуг, спрямована на поліпшення якісних критеріїв її функціонування. Виявлення проблем регулювання діяльності підприємств та оцінка їх значущості в соціально-економічних умовах України можуть надати змогу стверджувати, що одним з найважливіших способів реалізації державної політики в сучасних умовах розвитку бізнес-діяльності підприємств сфери гостинності виступає державна підтримка цієї галузі (табл. 1.5) [3].

Таблиця 1.5

Постанови Кабінету міністрів України, які регулюють діяльність підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу*

Документ	Назва	Опис
Постанова Кабінету Міністрів України	Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) [17]	Порядок визначає процедуру встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання).
	Про порядок надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) [19]	Порядок регулює питання надання послуг з тимчасового розміщення.
	Про затвердження Порядку доведення до споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфраструктури [18]	Порядок визначає процедуру доведення до споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфраструктури та його категорію.

**Джерело: систематизовано автором на основі [27; 28; 29].*

Беручи до уваги, що сучасний ринок є агресивним, а пропозиція випереджає попит, стверджують дослідники, готелям важко витримувати конкуренцію. Тому забезпечити конкурентоспроможність підприємства готельно-ресторанного господарства можна шляхом диференціації спектру послуг, покращення їхньої якості та впровадження прогресивних інноваційних технологій обслуговування споживачів.

Пріоритетним напрямом розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства, вважають вони, є доведення їхньої якості до рівня міжнародних стандартів, удосконалення технологій, упровадження нових видів і форм обслуговування, що дасть змогу у повному обсязі задовольнити потреби споживачів.

Загалом інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства залежить від економічного рівня розвитку країни, сучасного стану фінансової сфери, рівня платоспроможності населення, наявності достатнього доходу та рентабельності, креативного мислення управлінців, використання елементів інтелектуальної, інноваційної, інформаційної, інституціональної, нормативної, поведінкової, позитивної, соціальної, традиційної, управлінської, цифрової, ефективної економіки та ін. [12, с. 161].

Таким чином, можна констатувати, що підприємства готельно-ресторанного господарства є досить важливою складовою ланкою туристичного комплексу України, а його раціональне та ефективне функціонування є індикатором позитивних змін в економіці нашої держави і важливою передумовою інноваційних змін, інтенсифікації міжнародних зв’язків та інтеграції країни у світову співдружність.

До того ж, у світі головною проблемою у сфері готельно-ресторанного бізнесу є підвищена конкуренція. Тому удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства має велике значення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «КЛАРК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Готельно-ресторанний комплекс «Кларк», який зареєстровано як ПП «Кларк», знаходиться в самому центрі міста Біла Церква і складається з ресторану на 150 місць, готелю на 120 номерів та двох конференц-залів місткістю 65 і 100 місць відповідно. Поряд з нами: знаменитий дендропарк Олександрія та річка Рось. Також поряд знаходяться музеї, залізничний вокзал і автовокзал. В пішій доступності є пошта, декілька магазинів та банків. Також готельно-ресторанний комплекс має свою паркову та пункт з технічного обслуговування автомобілів. До послуг клієнтів завжди ввічливий персонал, затишні та просторі номери, де зроблені сучасні ремонти. Це один із великих плюсів комплексу – це помірні ціни, які зроблять перебування відпочиваючих незабутнім та різноманітним.

В готельно-ресторанному комплексі «Кларк» завжди запропонують номери з ванною або душовою кабіною. Зручна автостоянка, бар, ресторан, салон краси та перукарню. Кожен номер оснащено телевізором із супутниковим та кабельним телебаченням. В номерах присутній телефонний зв'язок. На території готельно-ресторанного комплексу «Кларк» розміщений банкомат та Айбокс. Персонал комплексу з радістю надасть допомогу в організації екскурсій в дендропарк Олександрія. Усі номери готелю оснащені безкоштовним інтернетом. Він також є і у барі та ресторані. За телефоном можна зробити бронювання місць. Готельно-ресторанний комплекс має дитячу ігрову площадку, за столом реєстрації можна зробити замовлення таксі, замовити напої та страви з ресторану.

Ввічливий персонал готельно-ресторанного комплексу «Кларк» з радістю дає відповіді на питання клієнтів, пов'язані з проведенням дозвілля, невеликої за часом відпустки і навіть організації сімейних свят, вечірок,

ділових зустрічей тощо. Комплекс має багатофункціональні приміщення та наявність сучасних технічних засобів.

В ресторані готельно-ресторанного комплексу «Кларк» можна відзначити свято будь-якого формату, смачно і недорого поїсти у теплій домашній атмосфері. У ресторані пропонуються кращі страви української. європейської та кавказької кухні, страви з відкритого вогню на мангалі, а також фірмені страви, яких ви не можна посмакувати більше ніде. Товариська обстановка ресторану не залишать нікого байдужими.

Ресторан має два затишні зали загальною місткістю 150 чоловік (один із них в теплих гранатових тонах, другий в лагідно жовтих тонах). На території ресторану є відкритий літній майданчик, де у вечері лунає приємна жива музика, продумана система вентиляції та кондиціонування повітря. Для любителів спорту зали ресторану оснащені телевізорами з кабельним та супутниковим телебаченням та з можливістю перегляду трансляцій спортивних програм. Присутній бездротовий інтернет. Ближче до вечора до Ваших послуг караоке-клуб. В окремих ізольованих кабінетах на території ресторану можна провести бізнес-заходи будь-якого формату чи приватну зустріч. що тобі ніхто не завадить і сервіс буде на найвищому рівні.

А підготуватися до весілля, торжества або корпоративній вечірці, щоб виглядати чарівною всіх можна у відмінно оснащеному салоні краси.

Перелік сервісів готельно-ресторанного комплексу «Кларк» для відвідувачів наступний: Wi-Fi, банкетний зал, бар, дитячий майданчик, дискотека, караоке, кафе, користування кондиціонером, конференц-зал, магазин, страви на мангалі, масаж, пральня, ресторан, телефон в кожному номері, фен, холодильник, організація екскурсій, безкоштовний паркінг.

Одним із найважливіших факторів ефективного функціонування ресторанної індустрії, як і будь-якої організаційної системи в будь-якому іншому секторі економіки, вважають дослідники, є наявність якісної, логічно та ефективно побудованої організаційної структури, яка залежить від швидкості та раціональності прийняття управлінських рішень, а отже,

ефективність організації в цілому. Можна сказати, констатують вони, що організаційна структура є основою організаційної системи управління [32, с. 59]. Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Кларк» показана на рис. 2.1.

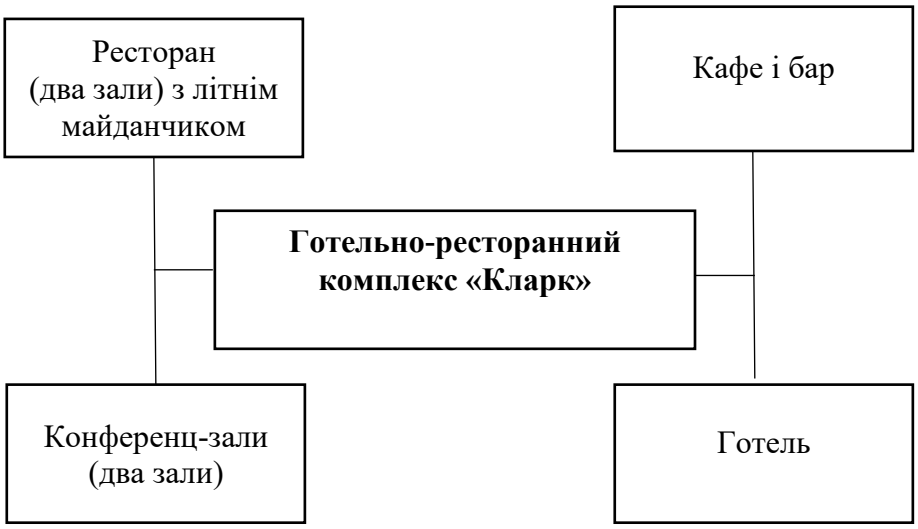


Рис. 2.1. Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Кларк»*

**Джерело: сформовано автором*

Керівництво готельно-ресторанного комплексу «Кларк» – керівник: Шуліпа В'ячеслав Геннадійович, бухгалтер: Петренко Ольга Василівна. Юридична адреса: 09100, Київська обл., м. Біла Церква, вул. Гончара, 1/42. Кількість працівників комплексу – 27 осіб, у тому числіобслуговуючий персонал у 2025 році – 20 осіб. Кількість місць в готелі – 204 місць. Персонал за стійкою реєстрації володіє мовами: українська, англійська.

Дата реєстрації готельно-ресторанного комплексу «Кларк» – 27 вересня 1995 року. Види діяльності за КВЕД: 55.10 – Діяльність готелів і засобів тимчасового розміщення; 46.19 – Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; 79.12 – Діяльність туристичних операторів; 56.10 – Ресторани, надання послуг харчування; 56.29 – Виробництво інших готових

страв; 68.20 – Надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого майна.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань код ЄДРПОУ ПП «КЛАРК» – 23577216. Виторг (виручка) за 2025 складає 8 363 000 гривень. Чистий прибуток компанії ПП «КЛАРК» склав 619 500 гривень у 2025 році. Фінансові та економічні показники готельно-ресторанного комплексу «Кларк» представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні та фінансові показники діяльності готельно-ресторанного комплексу «Кларк»*

Показники	Роки					
	2021	2022	2023	2024	2025	2025/2021, %
Дохід (виручка), тис. грн	5765,2	4233,8	5512,4	6506,7	8363,0	145,1
Чистий прибуток, тис. грн	424,0	-566,2	-186,0	-483, 6	619,5	146,1
Собівартість, тис грн.	5341,2	4800,0	5698,4	6990,3	7743,5	145,0
Активи тис грн.	2566,9	1900,5	1939,6	1521,8	2058,8	80,2
Зобов'язання, тис. грн	74,3	51,4	284,9	350,8	268,3	361,1
Кількість працівників	23	21	21	18	20	87,0

**Джерело: сформовано автором з використанням звітності готельно-ресторанного комплексу «Кларк» [14].*

Як видно із показників таблиці, за останні п’ять років дохід готельно-ресторанного комплексу «Кларк» збільшився на 45,1 % і у 2025 році склав 8363,0 тис. грн. Тенденцію до збільшення має також і показник чистого прибутку, хоча із введенням у нашій країні воєнного стану, у 2022-2024 рр. показник чистого прибутку мав від’ємну величину. У 2025 році після

трирічної перерви готельно-ресторанного комплексу «Кларк» отримав 619,5 тис. грн. прибутку, завдяки модернізації обладнання та підвищенню якості послуг. Протягом 2025 року будо введено виробничих потужностей більше ніж на 500 тис. грн. Це сталося після значного зменшення активів підприємства у 2022-2024 рр., і все ж проти показника 2021 року у 2025 році активи підприємства зменшилися на 19,8 %. Також слід відзначити, що за останні п’ять років збільшилися фінансові зобов’язання підприємства майже у 3,6 рази, враховуючи попередньо зазначені причини, пов’язані із зниженням ефективності виробництва. За досліджуваний період також зменшилася кількість обслуговуючого персоналу на 13,0 %. Більшість негативних тенденцій пов’язана із значним збільшенням величини собівартості, яка за останні п’ять років збільшилася на 45,0 %.

Відносні економічні показники діяльності готельно-ресторанного комплексу «Кларк» показані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Відносні економічні показники діяльності готельно-ресторанного комплексу «Кларк»*

Показники	**Роки**					
	2021	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2025/2021, %**
Рентабельність виробництва, %	7,94	-11,80	-3,26	-6,92	8,00	+0,06 в.п.
Рентабельність продажу, %	7,35	-13,37	-3,37	-7,43	7,41	+0,06 в.п.
Рентабельність активів, %	16,52	-29,78	-9,59	-31,78	30,09	+13,57 в.п.
Дохід на працівника, тис. грн	250,7	201,6	262,5	361,5	418,2	166,8

**Джерело: сформовано автором з використанням звітності готельно-ресторанного комплексу «Кларк» [14].*

Якщо порівняти рентабельність продажу та рентабельність виробництва готельно-ресторанного комплексу «Кларк» за останні роки, то можна констатувати, що обидва вказаних показника у 2025 році проти 2021 року збільшилися на 0,06 відсоткових пункти, проте за попередні три роки значення були мінусові: 2022 р. – мінус 13,37 % та11,80 % відповідно, 2023 р. – мінус 3,37 % та 3,26 % відповідно, 2024 р. – мінус 7,43 % та 6,92 % відповідно. Позитивну тенденцію демонструє рентабельність активів. За останні п’ять років вона збільшилася на 13,57 відсоткових пункти і досягла у 2025 році показника 30,09 %. Це дуже позитивний результат, який був досягнутий через модернізацію існуючого обладнання та закупку новітнього інноваційного обладнання. В результаті цього дохід на одного працівника за останні п’ять років зріс на 66,8 %.

Отже можна констатувати, що економічні показники діяльності готельно-ресторанного комплексу «Кларк» мають стійку тенденцію до покращення, проте є виробничі резерви, які можна раціонально використати і цим самим підвищити ефективність діяльності.

2.2. Аналіз сучасного стану стратегічного управління розвитком підприємства

Для будь-якого підприємства готельно-ресторанного бізнесу життєво необхідним є аналіз його діяльності та сучасного стану стратегічного управління розвитком підприємства. Адже цей процес дозволяє проаналізувати усі етапи та ланки діяльності підприємства такі, як стратегічне управління, економічно-фінансовий стан, політику ефективного менеджменту та маркетингу тощо.

Розробка плану довгострокових дій, тобто довгострокової стратегічної діяльності в умовах постійного та швидкозмінного конкурентного середовища – це один із головних та найважливіших етапів аналізу. При цьому важливо

врахувати те, що розробка науково обґрунтованої стратегії розвитку підприємства у сфері гостинності повинна враховувати як виробництво власного готельного-ресторанного продукту, так і результативну та ефективну його реалізацію.

Надаючи різноманітні послуги й пропонуючи широкий та різноманітних асортимент власної продукції та послуг, підприємства готельно-ресторанного бізнесу, здійснюють при цьому певні витрати, величина яких залежить від наявного потенціалу підприємства, ефективної організації управлінської, фінансово-економічної та правової діяльності, сукупності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. При необхідності потрібно розробити та сформулювати мету стратегії виробництва та маркетингу, і вона має бути узгоджена з ключовими цілями підприємства, та визначати ресурси і методи реалізації стратегії. Передумовами формування стратегії розвитку підприємства в цілому, необхідно виділення конкретних продуктів та послуг, а також цільових груп споживачів і сегментів ринкової діяльності. Це буде слугувати основою для створення детального стратегічного плану та уточнення методів його реалізації. Наслідком цього процесу буде розробка ефективних механізмів контролю та управління реалізацією та оцінка результатів запропонованої стратегії.

Вчені стверджують, що стратегічні зміни на підприємстві - це зміни, що стосуються всіх аспектів діяльності підприємства, які:

1) викликані розвитком ринку;

2) зміною цільових орієнтирів підприємства, що втілюється у зміни його стратегії розвитку та стратегічного плану.

В основі стратегії маркетингу, обґрунтовують вони, лежать п’ять стратегічних концепцій: вибір цільових ринків; сегментація ринку, тобто виділення конкурентних цільових ринків в рамках сукупного; вибір методів виходу на них; вибір методів і засобів маркетингу; визначення часу виходу на ринок. Також вони наголошують, що у сфері гостинності стратегію розвитку можна визначити як систему ефективного та раціонального використання

ресурсів та власної поведінки на споживчому ринку, в результаті якої окремий готель чи мережа може реалізувати свою головну мету. Для готельно-ресторанного бізнесу стратегія або стратегічне планування – це управлінський процес, план дій, в результаті якого досягається та підтримується оптимальне співвідношення між ресурсами підприємства та ринковими ресурсами [21, с. 12-13].

Для розробки ефективної стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу «Кларк» проведемо SWOT-аналіз, результати якого представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз діяльності та сучасного стану стратегічного управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Кларк»*

Сильні сторони	**Можливості**
- привабливе розташування готелю; - зручність під'їзних шляхів; - стійкі зв'язки із партнерами; - демократичний рівень цін; - високий рівень кваліфікації персоналу; - наявність значного досвіду у вищого менеджменту підприємства; - наявність паркування та безкоштовного Інтернету	- зростання ділової активності, збільшення тур-потоку, що призведе до збільшення попиту на ринку; - модернізація технічного оснащення номерів та службових приміщень; - розробка нових видів послуг; - розширення клієнтської бази; - розширення співробітництва з різними туристичними агентствами та туроператорами; - навчання кадрів; - підвищення рівня сервісу.
Слабкі сторони	**Загрози**
- низький рівень пізнання «ім'я» готелю; - відсутність чіткої стратегії поведінки на ринку готельних послуг; - відсутність широкого переліку додаткових послуг; - відсутність офіційного сайту підприємства.	- конкурент, що з'явився, може запропонувати ринку ширший перелік послуг за аналогічною ціною; - збільшення темпів інфляції, спад економіки, що призводить до реального звуження ємності внутрішнього та зовнішнього ринку; - конкуренти покращують якість обслуговування; - конкуренти будуть використовувати нові інформаційні технології. - продовження дії воєнного стану.

**Джерело: власні дослідження автора*

Для дослідження виробничої та фінансово-економічної діяльності підприємства широко використовується SWOT-аналіз, мета якого полягає у виявленні на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства чинників та факторів, що визначають, з одного боку, нові можливості, а з іншого – з'ясовують обставини, які несуть загрози для його розвитку. Водночас SWOT-аналіз оцінює слабкі та сильні сторони внутрішнього потенціалу підприємства, зокрема, у сферах виробництва, економіки, фінансів, управління, у тому чисті і стратегічного, маркетингу тощо.

Хочемо відмітити серед слабких сторін готельно-ресторанного комплексу «Кларк» відсутність офіційного сайту підприємства. У наступному розділі ми будемо пропонувати його створити. Серед основних загроз діяльності готельно-ресторанного комплексу «Кларк» зазначаємо продовження дії воєнного стану та збільшення темпів інфляції, спад національної економіки. Вказані загрози призводить до реального звуження ємності внутрішнього та зовнішнього ринку готельно-ресторанних послуг через небезпеку та зниження платіжного стану населення.

Дослідники наголошують, що зниження матеріальних статків, як результат локальних кризових явищ, скорочення чисельності місцевого населення по окремих територіях може мати негативні наслідки для діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Також має значення стан зайнятості місцевого населення на території, де розташований заклад ресторанного бізнесу. Цей факт відображає не тільки ресурсні можливості набору персоналу, а й матеріальні можливості місцевих мешканців, як потенційних споживачів послуг.

Серед потенційних негативних наслідків, які виникають від «непередбачуваних загроз», стверджують вони, можна також виділити: іміджеві втрати, що формують втрату інноваційного потенціалу та програш конкурентам. Відповідно, це може спричинити втрату клієнтів або ринку і

фінансові втрати, а насамкінець це загрожує ліквідацією бізнесу [7, с. 216] (рис. 2.2).

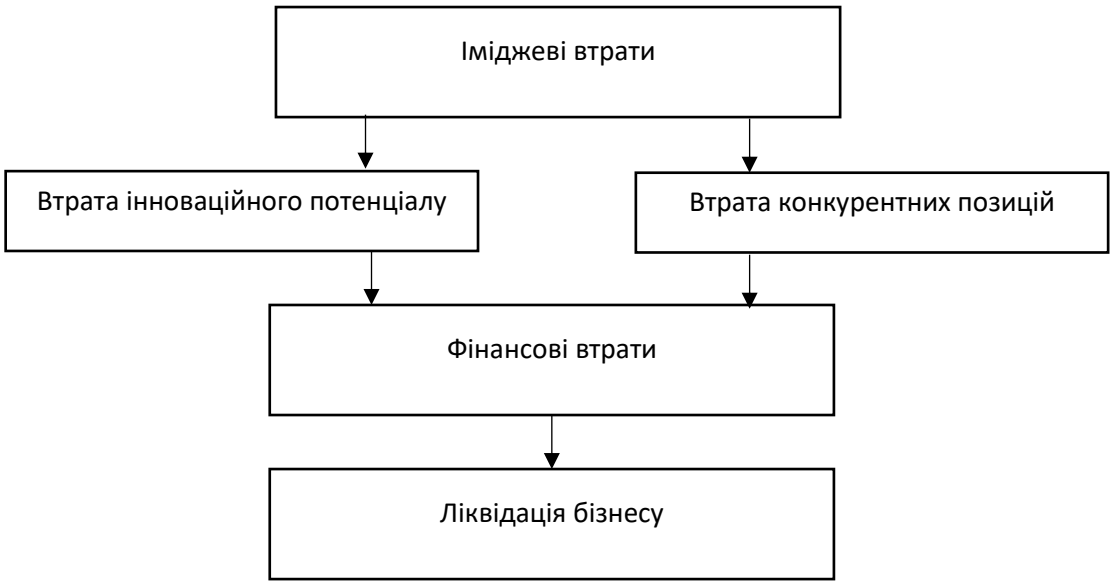


Рис. 2.2. Схема логіки впливу вірогідних негативних наслідків на розвиток діяльності готельно-ресторанного комплексу «Кларк»*

Джерело: сформовано авторами на основі **[6, 7].*

За результатами аналізу системи вірогідних негативних факторів та чинників і загроз стратегії розвитку необхідно передбачити можливий комплекс заходів з їх усунення. Проте, багатоваріантність і невизначеність можливих загроз ускладнює процес їх запобігання, робить неможливим використання інструментарію якісних і параметрів, активно висуває вимоги до вичерпності означених характеристик, а також до аналітичного забезпечення, що має у підґрунті показники діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

На наше переконання, конкурентні переваги готельно-ресторанного комплексу «Кларк» це наявний рівень компетенції по відношенню до інших аналогічних підприємств, які функціонують на цьому ринку, а також вміння використовувати виробничий потенціалу у певній високій спроможності. Цей процес буде ефективний з активним використанням таких складників, як

новітні технології, наявні ресурси, навички та знання власного менеджменту, а також персоналу, очікуваної прибутковості бізнесу, кількість обслугованих клієнтів тощо.

У цьому випадку необхідно зважати на те, що конкуренція в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі має особливий характер, який пов'язаний з виконанням такими підприємствами функцій надання послуг, їх реалізації, а також планування і організації отримання таких послуг клієнтами. Це вимагає, з одного боку, врахування усіх потенційних можливостей виробництва відповідного обсягу послуг, забезпечення їх високої якості, а з боку клієнтів – їх потенційну платоспроможність. Ще однією особливістю є те, що рівень сервісу має великий вплив на конкурентоздатність підприємства. Тобто, основа успіху у готельно-ресторанному бізнесі – це ідеально налагоджений сервіс. До того ж, процес обслуговування на підприємствах готельно-ресторанного господарства – це певна послідовність дій обслуговуючого персоналу відповідно до будь якого запиту клієнта стосовно замовлення та реалізації послуг. Тобто, якісне обслуговування відвідувачів означає максимальну уважність та толерантність персоналу підприємства до кожного клієнта, компетентність цього персоналу у будь-якому питанні стосовно запиту та формування відповідної послуги. Неоднорідність ринку, як стверджують дослідники, чинить обмежувальний вплив на можливості цінової конкуренції, адже цінові коливання в межах конкретного підприємства є небезпечними [5].

Досягнення конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, на переконання вчених, вимагає формування необхідної системи управління конкурентними перевагами, що враховуватиме динаміку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Цей процес потрібно розглядати у повному взаємозв’язку із соціально-економічним, політичним, технологічним і природним середовищем. Також необхідно завжди врахувати необхідність задоволення потреб споживачів та інших суб’єктів щодо їхніх вимог і можливу

зміну своєї ринкової поведінки та методів прийняття управлінських рішень в управлінні конкурентними перевагами. Це вимагає постійного і кропіткого дослідження різноманітних методологічних підходів до побудови динамічно-ефективної системи стратегічного управління конкурентними перевагами та розроблення алгоритму її формування [19, с. 288]. Ми наголошуємо, що саме стратегічного управління, бо інакше умови, що постійно змінюються, не дозволять досягнути очікуваного ефекту за тільки оперативного управління.

Отже, існують зовнішні та внутрішні переваги. Зовнішня перевага створюється на основі тих цінних властивостей підприємства, які воно створює для своїх споживачів (меню, наявність музики, рівень сервісу). Завдяки цим перевагам цільова аудиторія та потенційні споживачі можуть краще сприймати вищі ціни порівняно з підприємствами конкурентами. Іншими словами, зовнішні переваги повинні бути підкріплені відповідними ресурсами та якістю наданих послуг. Внутрішні ж переваги створюються підприємством, завдяки зменшенню витрат, успішності менеджменту, розвитку та оптимізації виробництва. Матричні методи, які можна застосувати для аналізу ефективності стратегічного управління підприємства, засновані на оцінці діяльності підприємства в динаміці, життєвому циклі послуги, продукту та технології виробництва страв [5].

Отже, відповідно до поставленої мети в оцінці стратегічного управління, потрібно і вибирати відповідні методи менеджменту. До матричних методів відноситься також SWOT-аналіз, який ми застосували для оцінки стратегічного управління готельно-ресторанного комплексу «Кларк». Він передбачає оцінку сильних та слабких сторін досліджуваного підприємства, його можливості та загрози.

На наш погляд, проведений нами аналіз господарської діяльності та стану стратегічного управління готельно-ресторанного комплексу «Кларк» забезпечить в перспективі нейтралізацію ризиків стратегічного управління розвитком підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «КЛАРК»

3.1. Основні напрями удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства

Для удосконалення стратегічного управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Кларк» після проведеного ґрунтовного аналізу сучасного його стану, можна запропонувати декілька стратегій розвитку. Проте попередньо, на нашу думку, важливо удосконалити саме оперативне управління, яке є основою для формування та реалізації перспективних планів та стратегій. Крім того стратегії розвитку повинні мати ієрархічність.

Оперативне управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства використовується для вирішення щоденних оперативних завдань за функціональним спрямуванням. Сутність оперативного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства полягає у проведенні рекламних заходів, вирішення поточних завдань, а саме: виплата заробітної плати, управлінні запасами, закупівля сировини, логістика, погашенні боргів перед бюджетами, розрахунки з клієнтами за продану продукцію або надані послуги.

Ієрархічна система стратегій управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства має мати активний характер для досягнення мети. Цей характер дасть можливість підприємствам готельно-ресторанного господарства постійно підвищувати свій рівень конкурентоспроможності.

Кожен рівень ієрархічної системи стратегій управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства має бути гнучким та адаптивним, мати методологічний базис реалізації встановленої стратегічної мети та ефективних шляхів стратегічного розвитку.

Підприємствам готельно-ресторанного господарства необхідно обирати ефективну стратегію розвитку, тобто вибрати найкращу із усієї сукупності стратегічних альтернатив. Вчені визначають альтернативність стратегій, як сукупність варіантів стратегій, які дають змогу підприємствам готельно-ресторанного господарства досягти цілей, у межах обраного напряму, з урахуванням обмежень на використання існуючих ресурсів [11].

Ієрархія стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства означає взаємозв'язок, ранжування та підпорядкованість різних стратегій, які формують стратегію підприємства.

Вчені пропонують для підприємств готельно-ресторанного господарства чотирирівневу ієрархічна систему стратегій, що складається з таких стратегій: корпоративної, ділової, функціональної та оперативної. Кожен з вищих рівнів утворює стратегічне середовище для формування нижчого рівня стратегії та визначає рівень їх обмежень.

Визначивши основну оптимальну стратегію розвитку готельно-ресторанного комплексу «Кларк» детально розглянемо сутність кожного рівня ієрархічної системи вказаної стратегій управління розвитком підприємства.

Корпоративна стратегія управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Кларк» має описувати загальне спрямування його розвитку. Вона передбачає розробку загальної мети, визначення шляхів та засобів досягнення мети, визначення конкретних цілей та контроль. Ділова стратегія управління розвитком підприємства має забезпечувати довготривалі конкурентні переваги. Ця стратегія полягає у формуванні корпоративної місії, своєчасного перегляду стратегії, як реакцію на внутрішні та зовнішні чинники, а також у вирішенні стратегічних питань, які є актуальними та важливими на даний момент для готельно-ресторанного комплексу «Кларк». Функціональна стратегія управління розвитком підприємства має описувати конкретні шляхи досягнення своєрідних цілей підприємства і передбачати стратегії розвитку маркетингу та виробництва, а також екологічну, фінансову, інноваційну та

соціальну стратегії. Складові запропонованої стратегії управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Кларк» представлені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Складові запропонованої стратегії управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Кларк»*

**Джерело: сформовано автором із використанням інформації [11].*

Загальновідомо, що успіх будь-якого підприємства готельно-ресторанного господарства залежить від уміння ретельно аналізувати ринок та конкретні позиції на цьому ринку, яку зайняло підприємство готельно-

ресторанного господарства. Формування стратегії управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства, на наше переконання, у великій мірі залежить від організаційно-економічного та методичного рівня розробки самої стратегії.

Важливо також вміти визначати різницю між сильною та слабкою стратегією управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Вона полягає в умінні власного менеджменту розробляти та впроваджувати різноманітні заходи і підходи, які можуть забезпечити конкурентну перевагу. Якщо така перевага є, то, зокрема, готельно-ресторанний комплекс «Кларк» може розраховувати на більш високий рівень прибутковості, ніж у середньому за декілька минулих років, які ми згадували при аналізі господарської діяльності у другому розділі. а також і вище середнього по галузі і мати свій успіх. Якщо такої переваги немає, то підприємство ризикує поступитися більш потужним конкурентам і мати другорядні позиції, або є зовсім вийти із ринку готельно-ресторанних послуг.

Стратегічна єдність та координація дій різних напрямів функціональної сфери діяльності підсилюють стратегію інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Крім цього, значення стратегії управління розвитком таких підприємств полягає в створенні стратегічних управлінських орієнтирів для досягнення прогнозованих цілей. Таким чином, стратегія інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства являє собою план виробництва, який містить необхідні заходи для підтримки стратегії та досягнення цілей і місії підприємства готельно-ресторанного господарства.

Запропонована нами стратегія управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Кларк», яка складається з декількох основних елементів, базується на аналізі стратегічних факторів управління розвитком досліджуваного підприємства; формуванні реальних цілей управління розвитком вказаного підприємства; виявленні сильних та слабких сторін діяльності за допомогою SWOT-аналізу; формуванні критеріїв оцінок, на які

впливають стратегічні загрози; синергетичному ефекті у використанні виробничих та фінансових ресурсів у співпраці з іншими профільними підприємствами. З іншого боку Проте, перед керівництвом досліджуваного нами підприємства буде завжди стояти питання вибору тактичних та стратегічних напрямів управління розвитком, які будуть максимально ефективними та матимуть довгостроковий позитивний ефект.

Отже, за умови ефективного формування стратегічного управління розвитком готельно-ресторанний комплекс «Кларк» можна отримати максимально позитивні результати діяльності даного підприємства, найголовнішим з яких буде являтися максимальне задоволення попиту споживачів. Це що дасть можливість вийти на нові конкурентні ринки, отримати прогнозований дохід.

Важливою умовою, або своєрідним фільтром, за допомогою якого можна визначити найкращу стратегію з інших сформованих стратегічних альтернатив, є об’єктивний стратегічний аналіз. Він повинен враховувати специфіку підприємства готельно-ресторанного господарства, а також професійні та інтуїтивні здібності менеджерів.

Тобто, кожний вид запропонованих стратегій мусить мати декілька стратегічних альтернатив, іншими словами – резервні стратегії, які здатні ефективно підвищувати діяльність підприємства готельно-ресторанного господарства на довгострокову перспективу. При пошуку оптимального рішення виходять із порівняння очікуваного результату на підставі прогнозних альтернатив. Тут слід враховувати вплив не керованих факторів на наслідки реалізації прийнятого рішення, а також ступінь можливого максимального ризику. Проблема оптимального вибору на стадії прийняття рішення потребує врахування корисності та витрат ресурсів. Це змушує менеджмент підприємства звертати увагу на високу відповідальність за прийняття стратегічних рішень. Етапи впровадження запропонованої стратегії управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Кларк» показані на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Етапи впровадження запропонованої стратегії управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Кларк»*

**Джерело: сформовано автором.*

Як ми зазначали вище, формування напрямів діяльності готельно-ресторанного комплексу «Кларк», з урахуванням перспективи, являє собою процес розробки стратегій управління розвитком підприємств. В свою чергу, комплексний характер стратегії управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства повинен передбачати всі функціональні та організаційні напрями та рівні.

Формування стратегії управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Кларк», загалом є складним процесом, що потребує від менеджменту підприємства конкретних знань та вмінь, а також професійних навичок.

Тому, можна констатувати, що процес формування стратегії управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства має носити

постійний, безперервний та послідовний характер, а оскільки умови постійно змінюються, то відповідно, і стратегічний план необхідно постійно та регулярно коригувати. На нашу переконання, до процесу формування стратегії управління розвитком підприємств готельно-ресторанного комплексу «Кларк» необхідно залучати всі функціональні служби та відділи, профільних спеціалістів та керівників усіх рівнів. Крім того, на нашу думку, потрібно до цього процесу залучати також експертів, науковців та представників місцевого самоврядування для узгодження інтересів зацікавлених сторін.

Щоб розробити ефективну стратегію розвитку готельно-ресторанного комплексу «Кларк» необхідно організувати збір та якісний аналіз інформації та виконати такі завдання та виконати наступну послідовність роботи:

– провести моніторинг середовища підприємства готельно-ресторанного комплексу «Кларк»;

– провести обробку отриманої інформації із залученням новітніх технологій;

– наступний етап – надання аналітично-інформаційного матеріалу розробникам стратегії;

– створити дієву систему регулярного перегляду стратегічного плану управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Кларк» та забезпечення функціонування цього процесу;

– створити базу даних з достатньої кількості достовірних джерел для подальшого її використання при перегляду стратегічного плану.

Дослідники визначають базу даних як комплексну інформаційну характеристика господарства. Вона формується, вказують вони, наслідок цільового збору з усіх можливих джерел, це процес перетворення сукупності даних на стратегічну інформацію на основі їх спеціальної обробки з орієнтацією на розробку та реалізацію стратегічного плану управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства [11].

Важливим фактором та складовою частиною загальної стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства є також стратегія

управління ризиками. Стратегічне управління ризиками, вважають дослідники, є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства, яке характеризується комплексним підходом. Його ключовими аспектами є: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, що передбачає ідентифікацію ризикових факторів, оцінку їхнього впливу та прогнозування наслідків, що дозволяє підприємству виявляти потенційні загрози та можливості; системність і послідовність, яка забезпечує безперервний процес оцінки ризиків і прийняття оптимальних управлінських рішень для адаптації до змін; узгодженість із загальними цілями підприємства. Ця стратегія орієнтована не тільки на мінімізацію втрат, але й на досягнення довготривалих стратегічних цілей і довгострокової фінансової стійкості; а також у цій стратегії передбачена інтеграція з іншими функціональними стратегіями, включаючи фінансову, маркетингову та виробничу [22].

Хочемо зупинитися і ще на одному важливому факторі формування стратегії розвитку підприємства, як якість послуг. Якість послуг, які підприємство готельно-ресторанного господарства надає своїм клієнтам, невід'ємно пов'язана з якістю їх надавача, тобто обслуговуючого персоналу ресторану. Цікавим є науковий підхід, коли виявляється залежність якості послуг і відповідного задоволення клієнтів від якості роботи і задоволення персоналу. Отож, внутрішні стандарти управління персоналом, вважають деякі дослідники, мають враховувати соціально відповідальну поведінку працівників ресторанного закладу з дотриманням прав споживачів, власників та персоналу, а висока якість персоналу може бути досягнута лише в результаті їх тісної взаємодії. Вимоги до персоналу з позиції споживачів передбачають швидкість і високу якість обслуговування послуги та належний рівень комунікацій, з позиції власників – компетенції та знання, особистісні якості і поведінку, орієнтовану на споживачів, з позиції персоналу – це вміння, професійні навички та належна їх мотивація [8].

3.2. Розробка заходів удосконалення стратегічного управління розвитком підприємства

Підвищення рівня стратегічного управління розвитком підприємства та управління стратегічним потенціалом в готельно-ресторанній індустрії включає низку напрямів, спрямованих на збільшення ефективності. Напрями удосконалення управління стратегічним потенціалом в готельно-ресторанному комплексі «Кларк» представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення стратегічного управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Кларк»

Напрями	Заходи
Технологічний	Впровадження технологій і цифрових інновацій для оптимізації бізнес-процесів, включаючи системи онлайн-бронювань, мобільні додатки та інші інструменти, втілення інноваційних технологій в роботу кухонь, обслуговування та управління готелями для поліпшення ефективності та забезпечення високої якості обслуговування.
Використання інтернет-ресурсів	Зміцнення онлайн-присутності бізнесу готельно-ресторанної індустрії через веб-сайт, соціальні мережі та мобільні додатки для залучення нових клієнтів та утримання існуючих.
Удосконалення меню	Постійне оновлення меню відповідно до сучасних кулінарних тенденцій, з урахуванням попиту та смакових уподобань клієнтів.
Гнучка цінова політика	Розробка гнучких стратегій ціноутворення та надання привабливих знижок для залучення нових клієнтів та підтримання лояльності старих.
Програма лояльності	Впровадження програм лояльності та бонусних систем для стимулювання повторних відвідувань і підвищення середнього чеку.
Управління персоналом	Інвестування в навчання та розвиток персоналу для поліпшення навичок обслуговування, комунікації й ефективності роботи.
Соціально-екологічний	Впровадження екологічної та соціально відповідальних практик для створення позитивного враження та привертання екологічно свідомих клієнтів.
Збір даних та робота з клієнтами	Використання аналітичних інструментів для збору та аналізу даних про клієнтів, щоб покращити стратегію маркетингу та обслуговування.
Покращення обслуговування клієнтів	Розробка стратегій, спрямованих на покращення гостьового обслуговування, включаючи персоналізовані послуги та уважне ставлення до потреб клієнтів.

**Джерело: сформовано автором за [36].*

Врахування наведених напрямів підвищення управління стратегічним потенціалом в готельно-ресторанному комплексі «Кларк» дасть змогу цьому підприємству відновити статус одного із успішних підприємств галузі. Перспектива діяльності готельно-ресторанного комплексу «Кларк» визначається ефективним управлінням стратегічним потенціалом, включаючи цифрову трансформацію, впровадження інновацій, забезпеченням унікальності і відмінності у послугах. Зважаючи на продовження воєнного стану в Україні, наші дослідження вказують, що у цих умовах виникає потреба у гнучкості, адаптації до змін, а також збереження резервів для управління в умовах невизначеності. Висвітлені напрями для покращення стратегічного управління розвитком, якості надання послуг та розвитку обслуговуючого персоналу. Варто також вказати на необхідність комплексного та гнучкого стратегічного управління для досягнення прогнозованого успіху, особливо в умовах воєнного стану. В цьому контексті дуже важливо бути готовим до необхідних змін, впровадження інновацій та підвищеної уваги до задоволення зростаючих потреб споживачів та оптимізації внутрішніх ресурсів [36].

Активне використання соціальних мереж, оптимізація маркетингових комунікацій, залучення споживачів, формування лояльності до бренду та підвищення ефективності просування послуг на ринку, особливо у молодіжних сегментах – це є секретом успіху. Нині можна спостерігати поширення ШІ-технологій у готельно-ресторанному бізнесі. Це, в основному, такі платформи, як ChatGPT та Google Gemini. Водночас потрібно вносити суттєві зміни в управлінських підходах: необхідний поступовий перехід від функціонально-ієрархічних моделей управління до процесно бізнесово орієнтованих підходів, де головна увага зосереджується на оптимізації бізнес-процесів [9, с. 243-244].

Заходи та інструменти, запропоновані для трансформації діяльності в контексті стратегічного управління готельно-ресторанного комплексу «Кларк» представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи та інструменти, запропоновані для трансформації діяльності в контексті стратегічного управління готельно-ресторанного комплексу «Кларк»*

Напрями трансформації діяльності	Зміст трансформації
Клієнтоорієнтованість	Побудова системи довгострокових відносин зі споживачами, вдосконалення управління клієнтською лояльністю.
Орієнтація на досвід споживачів	Краща персоналізація сервісу, позитивна емоційна складова послуг.
Цифровізація	Використання цифрової аналітики, впровадження ШІ-технологій. Залучення до продажу інтернет-сервісів.
Розвиток маркетингового контенту	Інтернет-реклама, використання соціальних мереж.
Впровадження інноваційних технологій	Використання онлайн-бронювання та цифрових сервісів самообслуговування.
Стійкий розвиток	Розробка локальних продуктів, впровадження еко-меню та відповідального споживання.

**Джерело: сформовано автором із використанням інформації [9].*

Як видно із таблиці, основними заходами та інструментами, які запропоновані для трансформації діяльності в контексті стратегічного управління готельно-ресторанного комплексу «Кларк» є використання цифрової аналітики, впровадження ШІ-технологій, залучення до продажу інтернет-сервісів (у тому числі, формування власного офіційного сайту, якого поки що немає), ширше застосування інтернет-реклами та використання соціальних мереж. Також ми пропонуємо запровадити використання онлайн-бронювання та цифрових сервісів самообслуговування, зокрема, Booking.com та ін.

В процесі дослідження нами також були розроблені шляхи підвищення рентабельності готельно-ресторанного комплексу «Кларк», а саме:

1. Один із найкращих способів підвищити прибутковість бізнесу – це оптимізувати управління доходами. Це майже завжди вимагає інвестицій, але також потребує системності й стратегічного підходу до продажів:

– обґрунтоване підвищення цін за рахунок підвищення якості наданих послуг;

– аналіз асортименту (продажах найбільш дорогих продуктів та послуг);

– підвищення вартості середнього чека (пропонуйте до кави десерт тощо).

2. Управління витратами (зниження собівартості). Розрахунок простий – зниження собівартості на 1 гривню дорівнює 1 гривні чистого прибутку. Що для цього потрібно:

1). Співпраця з постачальниками (договірні знижки за обсяг або кращі умови оплати).

2). Оптимізація логістики (зміна маршрутів, пошук вигіднішого перевізника.

3). Автоматизація виробництва та продажу (прогресивна систему обліку тощо).

4). Скорочення операційних та реалізаційних витрат.

3. Управління активами: (Підвищення ROA та оборотності)

– оптимізація запасів (проведення інвентаризації);

– продаж зайвого майна;

- зменшення дебіторської заборгованості.

Отже, формула рентабельності підприємства — це не просто цифри, а результат, який показує, наскільки ефективні ваші управлінські рішення.

Рентабельність діяльності підприємства — це щоденний вибір: яку сировину купити, яку ціну поставити, чи потрібен нам цей кредит, чи варто тримати на складі стільки товару.

Впровадивши запропоновані заходи та удосконаливши стратегічне управління розвитком можна очікувати наступні прогнозовані показники діяльності після впровадження запропонованих заходів з удосконалення стратегічного управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Кларк» (табл. 3.3). У результаті проведеного дослідження можна очікувати наступні прогнозні показники діяльності готельно-ресторанного комплексу «Кларк» у 2026-2027 рр. Планується у 2027 році отримати дохід (виручку) у розмірі 10714,3 тис. грн.. а чистого прибутку – 868,6 тис. грн., Це на 28,1 % та на 30,2 % відповідно більше показника 2025 року.

Таблиця 3.3

Прогнозовані показники діяльності після впровадження запропонованих заходів з удосконалення стратегічного управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Кларк»*

Показники	Роки			
	2025 (факт)	2026	2027	2027/2025, %
Дохід (виручка), тис. грн	8363,0	9 649, 2	10714,3	128,1
Чистий прибуток, тис. грн	619,5	754,2	868,4	130,2
Собівартість, тис грн.	7743,5	8895	9845,9	127,2
Рентабельність виробництва, %	8,00	8,48	8,82	+0,82 в.п.
Рентабельність продажу, %	7,41	7,82	8,11	+0,7 в.п.
Кількість працівників	20	22	23	115,0
Дохід на працівника, тис. грн	418,2	438,6	465,8	111,4

**Джерело: сформовано та розраховано автором*

За наступних два роки дещо зросте і рентабельність як виробництва, так і продажу. Крім того планується збільшити штат працівників, через розширення асортименту запропонованих послуг за два роки на 15,0 %, а дохід на одного працівника збільшити на 11,4 %. Також планується дещо знизити темпи росту собівартості продукції та послуг по відношенню до зростання доходу.

Таким чином, результати проведених досліджень доводять, що при розробці дієвої стратегії розвитку, впровадження стратегічного управлінського плану при правильному напряму розвитку підприємства можна досягнути прогнозованого результату. Загалом, стратегію можна охарактеризувати, як конкретну та дієву концепцію розвитку підприємства, що включає детально опрацьований та всебічно прорахований комплексний стратегічний план, у якому визначаються основні перспективні напрями розвитку підприємства для досягнення поставленої мети, послідовного та сталого зміцнення позицій на ринку й досягнення прогнозованих конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

1. Дослідивши рівень стратегічного управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Кларк», можна констатувати що стратегія – це концепція розвитку підприємства, що включає детальний всебічний комплексний план, в якому визначаються перспективні напрями розвитку підприємства для виконання власної місії, зміцнення позицій на ринку та досягнення стійких конкурентних переваг. Вибір стратегії зумовлений цілями та задачами організації, а також ризиком, на який іде компанія, а також зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства. Практика передових підприємств доводить, що розробка та впровадження стратегій має завершуватися формуванням науково та технічно обґрунтованих планів.

2. На сучасному етапі у готельно-ресторанному господарстві йде формування стійкої системи і сукупності різних ланок, які відповідають одна одній. Формування дієвої стратегії відбувається на зрізі балансування інтересів у межах поєднання основних інтересів підприємства та працівника, розуміння стратегічного напряму в управлінні персоналом. Стратегії, які використовують підприємства готельно-ресторанного господарства, здебільшого є нетрадиційними, тому не може бути універсальних рішень. Відсутній також типовий, однаковий чи «стандартний» набір правил та порядок вирішень стратегічних завдань.

3. В основі методологічних та теоретичних підходів до дослідження стратегічного управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства автором був застосований концептуальний підхід до етапів формування стратегії розвитку підприємства, в якому було враховано як галузеву специфіку, так і власну версію оптимізації процесу вибору та реалізації конкурентної стратегії управління розвитком Управління якістю продукції та послугами, а також управління ризиками допомагатиме та сприятиме підвищенню ефективності прийняття стратегічних рішень у

процесі вирішення завдань стратегічного розвитку досліджуваного підприємства.

4. Побудова ефективної стратегії розвитку індустрії гостинності, повинна поєднувати у собі комплексне вирішення пріоритетних завдань підприємства, а саме: поліпшення рівня життя працівників підприємства; нарощування науково-технічного й інноваційного потенціалу на довгострокову перспективу; поступове та стабільне підвищення економічної стабільності й інвестиційної привабливості готельно-ресторанного комплексу.

5. За останні п’ять років дохід готельно-ресторанного комплексу «Кларк» збільшився на 45,1 % і у 2025 році склав 8363,0 тис. грн. Тенденцію до збільшення має також і показник чистого прибутку, хоча із введенням у нашій країні воєнного стану, у 2022-2024 рр. показник чистого прибутку мав від’ємну величину. У 2025 році після трирічної перерви готельно-ресторанного комплексу «Кларк» отримав 619,5 тис. грн. прибутку, завдяки модернізації обладнання та підвищенню якості послуг. Протягом 2025 року будо введено виробничих потужностей більше ніж на 500 тис. грн.

6. Позитивну тенденцію демонструє рентабельність активів. За останні п’ять років вона збільшилася на 13,57 відсоткових пункти і досягла у 2025 році показника 30,09 %. Це дуже позитивний результат, який був досягнутий через модернізацію існуючого обладнання та закупку новітнього інноваційного обладнання. В результаті цього дохід на одного працівника за останні п’ять років зріс на 66,8 %.

7. Для дослідження виробничої та фінансово-економічної діяльності готельно-ресторанного комплексу «Кларк» був використаний SWOT-аналіз. Серед основних загроз діяльності готельно-ресторанного комплексу «Кларк» зазначаємо збільшення темпів інфляції та спад національної економіки через продовження дії воєнного стану. Такі загрози можуть привести до реального звуження ємності внутрішнього та зовнішнього ринку готельно-ресторанних послуг. Також прослідкується зниження платіжного стану населення. Проте є і значні можливості, а саме: модернізація технічного оснащення номерів та

службових приміщень; розробка нових видів послуг; розширення клієнтської бази.

8. В роботі автором запропонована загальна стратегія управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Кларк», елементами якої є: функціональна стратегія управління розвитком підприємства, стратегія розвитку маркетингу та виробництва, а також екологічна, фінансова, інноваційна та соціальна стратегії.

9. Формування стратегії управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Кларк», загалом є складним процесом, який потребує від управлінців підприємства конкретних знань та вмінь, а також високих професійних навичок. Це змушує менеджмент підприємства більше звертати увагу на підвищену відповідальність за прийняття стратегічних рішень. Автором також запропоновані відповідні етапи впровадження стратегії управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Кларк».

10. Розробка стратегії управління розвитком та врахування наведених напрямів покращення управління стратегічним потенціалом в готельно-ресторанному комплексі «Кларк» за короткий час дасть змогу відновити статус одного із успішних підприємств галузі. Щодо прогнозованих фінансово-економічних показників можна констатувати, що за наступних два роки вони зростуть, а саме: зросте рентабельність як виробництва, так і продажу через суттєве зростання виручки та прибутку. Крім того планується збільшити штат постійних працівників, через заплановане розширення асортименту запропонованих послуг за два роки на 15,0 % та підвищення якості надання послуг, а дохід на одного працівника планується збільшити на 11,4 %. Також планується знизити темпи росту загальних витрат, зокрема собівартості продукції та послуг по відношенню до зростання доходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff H. Igor. Strategic Issue Management. Strategic Management Journal. 1980. Vol. 1. No. 2. P. 131–148. URL: https://www.jstor.org/stable/2486096

2. Балацька Н. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 117–123. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct42-20

3. Гончар Л. О, Беляк А. О. Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-3

4. Банєва І., Величко О. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Сучасна економіка*. 2022. № 36. С. 6–11. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-01

5. Білоус С. В., Красько А. Б., Безручко Л. С. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-22

6. Босовська М., Бовш Л., Антонюк І. Ресторанні тактики: антипандемічний кейс. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021.№ 2. С. 113–132. DOI: https://doi.org/10.31617/zt.knute.2021(115)08

7. Ван Д., Красноносова О. М. Особливості формування стратегії розвитку діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *БІЗНЕСІНФОРМ.* 2025. № 2. С. 211–220. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-211-220

8. Гарасимлюк М. В., Дацiв О. Ю. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства ресторанного господарства. Вісник *Хмельницького національного університету.* 2021. № 5. Том 1. С. 47–51. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-8

9. Гаталяк О. М., Грицишин А. Т., Мандюк Н .Л. Організація та сучасний стан готельно-ресторанного господарства України в умовах трансформації

маркетингових і управлінських підходів. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2026. Вип. 27. С. 240–247. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.27.27

10. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Ремзіна Н. А. Розвиток сучасних технологій провадження готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.* 2024. № 4(89). С. 231–246. DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246

11. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика *: монографія.* Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 448 с.

12. Давидова О. Ю. Сучасний стан розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства України. *Інфраструктура ринку*. Вип. 29. 2019. С. 157–164. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Davidova-O.-YU..pdf

13. Жмуденко В. О., Коваленко, Л. Г., Чукіна І. В., Стратегічне управління розвитком суб'єктів господарювання сфери туризму та готельно-ресторанного господарства. *Інвестиції: практика. та досвід*. 2024. № 16. С.130–135. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.130

14. Звітність готельно-ресторанного комплексу «Кларк» за 2021-2025 рр.

15. Завідна Л. Д. Концепція управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 51–55. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-9

16. Круковська О. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні: виклики та зміни. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2024. № 1(11). С. 12–18. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2

17. Круковська О. В. Формування конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства через ефективний менеджмент. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-33

18. Левицька І. В., Постова В. В. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. *Молодий вчений*. 2017. № 2(42). С. 271–275. URL: https://sel.vtei.edu.ua/repository/card.php?lang=uk&id=25718

19. Малюга Л. М., Загороднюк О. В. Управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції. *Економіка і суспільство*.2018. Вип. 17. С. 286–290. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-41

20. Мельник Л. Г. Економіка підприємства : навч.. посіб. / під ред. ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2002. 632 с.

21. Менеджмент готельного і ресторанного господарства / конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Бакалавр» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» / укладач А. І. Бурковська. Миколаїв. 2021. 48 с. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9855/1/menedzhment-gotelnogo-i-restorannogo-gospodarstva-konspekt.pdf

22. Мирошниченко Г. Б. Стратегії управління ризиками підприємницьких структур. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна.* 2024. №2(30). С. 4–11. DOI: http://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-2(30)-4-10

23. Москвяк Я. Управління маркетинговою діяльністю підприємства готельно-ресторанного бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2022. № 302(1). С. 137–141. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-23

24. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти стабільно високих результатів. Наш формат, 2019. 624 с. URL: https://www.yakaboo.ua/ua/konkurentna-perevaga.html

25. Подлепіна П. О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2013. № 1042. С. 128–131. URL: https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/6214

26. Пілецька С. Т., Клюс І. С., Білоус Н. П. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий*

розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 174–179. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27

27. Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009. № 803. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/803-2009-%D0%BF (дата звернення: 06.05.2026).

28. Про затвердження Порядку доведення до споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфраструктури та його категорію : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.07.2013 № 470. URL: https://bit.ly/3tsSGP7 (дата звернення: 30.04.2026).

29. Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.03.2006 № 297. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/297-2006-%D0%BF (дата звернення: 06.05.2026).

30. Приймак Н. С., Ніколайчук О. А. Управління готельно-ресторанним бізнесом: сутність та підходи до організації. *Торгівля і ринок України*. 2023. № 1(51). С. 44–50. DOI: https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-51-1-44-50

31. Рябенька М. О., Постова В. В. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління* 2024. № 13. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-01

32. Соколенко А. С., Давидов Є. О. Результативність економічної діяльності підприємств ресторанного господарства. *Shipbuilding & Marine Infrastructure*. 2022. № 1. С. 57–62. URL: https://eir.nuos.edu.ua/handle/123456789/6519

33. Стамат В. М. Сучасні тенденції менеджменту ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36(2022). С. 130–136. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-19

34. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємства: моногр. / О. М. Тридід. Харків: ХДЕУ, 2008. 364 с.

35. Харенко Д., Шикіна О., Тітомир Л. Сучасний стан та організація готельного бізнесу України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-30

36. Юринець З. В., Байда Б. Ф., Бірюкова Ю. А. Управління стратегічним потенціалом бізнесу готельно-ресторанної індустрії. *Економіка та суспільство*. Вип. 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-97