**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**
**Факультет менеджменту**
**Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи**

Допущено до захисту
«____» _____2026 р.
Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Діана НАГЕРНЮК

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

# УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОТЕЛЬ-БАР «ГУЛЬДЕН» М. ЖИТОМИР

Виконала: здобувач вищої освіти
ІІІ курсу, 31к-гр групи
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми
«Готельно-ресторанна справа»
**ШИНЬКОВИЙ Богдан Іванович**
Науковий керівник: к.е.н., доцент
**Валентина НЕПОЧАТЕНКО,**

Умань-2026

**УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

**_____ Діана НАГЕРНЮК**

«____»_____2025 року

**ЗАВДАННЯ**

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

**на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

здобувачеві вищої освіти *ШИНЬКОВИЙ Богдан Іванович* _____

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема кваліфікаційної роботи: *«Удосконалення стратегії управління ТОВ «Мотель-бар «Гульден» м. Житомир»;*

керівник кваліфікаційної роботи *Валентина НЕПОЧАТЕНКО, к.е.н., доцент*_____

*(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)*

затверджені наказом ЗВО від *«  »  20  р. №* .

2. Строк подання студентом роботи: *«  »  20  р.*

3. Вихідні дані до роботи: *інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, наукові роботи вітчизняних і зарубіжних дослідників, статистичні й аналітичні матеріали, публікації у фахових виданнях, електронні ресурси мережі Інтернет, внутрішня документація ТОВ «Мотель-бар «Гульден», а також результати авторських досліджень.*

4. Перелік питань, які потрібно розробити

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ

Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОТЕЛЬ-БАР «ГУЛЬДЕН» М. ЖИТОМИР

Розділ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОТЕЛЬ-БАР «ГУЛЬДЕН»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) рисунків 4, таблиць 8.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

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** _____ *Богдан ШИНЬКОВИЙ*

(підпис) (ім'я та прізвище)

**Керівник роботи** _____ *Валентина НЕПОЧАТЕНКО*

(підпис) (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено сутність і зміст понять «стратегія» та «стратегічне управління», узагальнено наукові підходи до формування стратегій розвитку підприємств готельного господарства, розкрито концептуальні засади стратегічного управління та визначено основні чинники, що впливають на формування стратегії управління готельним комплексом.

Проведено аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Мотель-бар «Гульден», здійснено оцінку фінансово-економічного стану підприємства, досліджено особливості його внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування, а також проаналізовано існуючу систему стратегічного менеджменту.

За результатами проведеного дослідження обґрунтовано основні напрями вдосконалення стратегії управління підприємством, розроблено комплексну стратегію розвитку з урахуванням сучасних викликів і загроз, а також запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності, розвитку комунікаційної політики та впровадження цифрових технологій у систему управління підприємством.



**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, готель, індустрія гостинності, конкурентоспроможність, цифрова трансформація, маркетинг, управління ризиками, стратегічний розвиток, модель управління.



## ABSTRACT

The thesis examines the essence and content of the concepts of “strategy” and “strategic management,” summarizes scientific approaches to the development of strategies for hospitality enterprises, reveals the conceptual foundations of strategic management, and identifies the key factors influencing the formation of a hotel complex management strategy.

An analysis of the organizational and economic activities of LLC “Motel-Bar Gulden” was conducted. The financial and economic condition of the enterprise was assessed, the characteristics of its internal and external operating environment were examined, and the existing strategic management system was analyzed.

Based on the results of the study, the main directions for improving the enterprise management strategy were substantiated. A comprehensive development strategy was developed considering modern challenges and threats, and practical recommendations were proposed to enhance marketing effectiveness, improve communication policy, and implement digital technologies within the enterprise management system.



**Keywords:** strategy, strategic management, hotel, hospitality industry, competitiveness, digital transformation, marketing, risk management, strategic development, management model.

**ЗМІСТ**

ВСТУП

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ

1.1. Поняття стратегії та стратегічного управління

1.2. Концептуальні засади стратегічного управління підприємствами готельного господарства

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОТЕЛЬ-БАР «ГУЛЬДЕН» М. ЖИТОМИР

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мотель-бар «Гульден» м. Житомир

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

2.3. Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування готельного комплексу

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОТЕЛЬ-БАР «ГУЛЬДЕН»

3.1. Пріоритетні напрями стратегічного управління ТОВ «Мотель-бар «Гульден»

3.2. Розробка стратегії управління

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

# ВСТУП

**Актуальність теми.** Сфера готельного господарства сьогодні є однією з провідних складових сектору послуг національної економіки та важливим елементом матеріально-технічної бази туристичної індустрії. Ефективність функціонування підприємств готельного бізнесу значною мірою впливає на рівень якості життя населення, розвиток туристичної діяльності та формування позитивного міжнародного іміджу держави. Розвиток готельного сектору сприяє зростанню економічної активності, створенню робочих місць і підвищенню конкурентоспроможності країни на світовому ринку туристичних послуг.

Водночас сучасний етап розвитку галузі характеризується впливом численних кризових чинників. Пандемія COVID-19, посилення санітарно-епідеміологічних вимог, економічна нестабільність, а також повномасштабна війна на території України суттєво ускладнили функціонування підприємств сфери гостинності. Значна частина готельних закладів зіткнулася зі скороченням попиту, зниженням рівня завантаженості та необхідністю перегляду традиційних підходів до управління. Унаслідок цього позитивні тенденції розвитку готельного бізнесу були призупинені, що зумовило потребу у формуванні нових стратегічних орієнтирів, удосконаленні системи стратегічного управління та впровадженні сучасних маркетингових підходів, адаптованих до нових умов господарювання.

За таких обставин особливого значення набуває стратегія розвитку підприємства та ефективна система стратегічного управління. Вони забезпечують можливість своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища, оптимального використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій, підвищення якості обслуговування клієнтів, формування конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій готельного комплексу.

Питання формування та реалізації стратегій розвитку підприємств сфери гостинності знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних науковців, серед яких С. Гапоненко [10], О. Камушков [14], Р. Корсак [17], Л. Лук’янова, О. Мельник та інші. У своїх дослідженнях вони приділяють значну увагу сучасним

тенденціям розвитку туристичної та готельної галузі, впливу кризових явищ на функціонування підприємств, а також визначенню перспективних напрямів їх подальшого розвитку. Проте, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, питання формування ефективної стратегії та вдосконалення системи стратегічного управління готельними комплексами в умовах сучасних викликів потребують подальшого дослідження.

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

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання:**

- дослідити теоретичні засади формування стратегії управління готельним комплексом;
- здійснити аналіз сучасного стану системи стратегічного управління ТОВ «Мотель-бар «Гульден»;
- розробити практичні рекомендації щодо формування та реалізації стратегії розвитку ТОВ «Мотель-бар «Гульден».

**Об'єктом дослідження** є господарська діяльність ТОВ «Мотель-бар «Гульден» в умовах сучасних викликів і загроз.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні та практичні аспекти формування стратегії і стратегічного управління готельним комплексом.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема монографічний метод, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, маркетинговий аналіз, метод функціонального моделювання бізнес-процесів, а також інструменти стратегічного аналізу для розроблення ефективної системи управління та комунікаційного простору готельного комплексу.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у розробленні комплексу практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління ТОВ «Мотель-бар «Гульден» в умовах сучасних викликів і загроз.

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управлінської діяльності, зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Зокрема, у роботі розроблено стратегічні напрями розвитку готельного комплексу, сформовано план дій щодо активізації маркетингової діяльності, удосконалення комунікаційної політики та підвищення якості обслуговування клієнтів. Особливу увагу приділено використанню сучасних цифрових інструментів просування, зокрема соціальних мереж, які розглядаються як важливий елемент формування позитивного іміджу підприємства, підвищення впізнаваності бренду та залучення нових споживачів.

Практичні рекомендації можуть бути використані керівництвом ТОВ «Мотель-бар «Гульден» для вдосконалення процесів стратегічного планування, підвищення ефективності маркетингових комунікацій, адаптації діяльності до змін зовнішнього середовища та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ

## 1.1. Поняття стратегії та стратегічного управління

В умовах посилення конкурентної боротьби одним із ключових чинників успішного функціонування та розвитку підприємства є ефективна система управління. Особливої актуальності це набуває для сфери туризму та гостинності, яка належить до найбільш динамічних секторів світової економіки та виступає важливим каталізатором соціально-економічного розвитку. Водночас туристична індустрія, невід'ємною складовою якої є готельне господарство, характеризується високою чутливістю до економічних, політичних і соціальних змін. Сучасні кризові явища, пов'язані з військовими конфліктами, економічною нестабільністю та глобальними викликами, суттєво впливають на діяльність підприємств галузі.

Попри значні ризики та загрози, сфера туризму і гостинності залишається однією з найбільш адаптивних галузей економіки, здатною стимулювати процеси економічного відновлення та сприяти активізації ділової активності. За таких умов особливого значення набуває формування ефективної стратегії розвитку підприємства, яка забезпечує його конкурентоспроможність, стійкість та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У сучасній теорії та практиці управління стратегія розглядається як довгостроковий напрям розвитку організації, що визначає способи реалізації її місії, досягнення стратегічних цілей та формування конкурентних переваг. Вона виступає основою для прийняття управлінських рішень і визначає пріоритетні напрями діяльності підприємства. Саме стратегія дозволяє узгодити внутрішні можливості організації з вимогами зовнішнього середовища, забезпечуючи її стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління, своєю чергою, є комплексним процесом розроблення, реалізації та контролю виконання стратегічних рішень,

спрямованих на досягнення визначених цілей підприємства. Його головним завданням є забезпечення ефективного функціонування організації в умовах постійних змін, мінімізація ризиків та своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища. Завдяки стратегічному управлінню підприємство отримує можливість не лише адаптуватися до змін, але й активно впливати на власний розвиток та формувати перспективні напрями діяльності.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування понять «стратегія» та «стратегічне управління». Більшість дослідників розглядають стратегію як систему довгострокових рішень і дій, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Саме тому питання стратегічного розвитку сьогодні перебувають у центрі уваги науковців і практиків як на рівні окремих підприємств, так і на рівні галузей та національної економіки загалом.

Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що стратегія є багатогранною управлінською категорією, яка може розглядатися як система цілей і завдань, модель поведінки організації у зовнішньому середовищі, сукупність правил прийняття рішень або комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямованих на досягнення стратегічних результатів. Для підприємств готельного бізнесу стратегія виступає інструментом забезпечення конкурентоспроможності, підвищення якості послуг, ефективного використання ресурсів та зміцнення ринкових позицій.

Залежно від цілей діяльності та особливостей функціонування підприємства можуть застосовуватися різні підходи до стратегічного управління, які відрізняються методами планування, рівнем адаптивності та характером взаємодії із зовнішнім середовищем. Основні стратегічні підходи до управління узагальнено та наведено на рис. 1.1.




**Рис. 1.1. Стратегічні підходи до управління діяльністю готельних підприємств [8, с.56].**

Дослідження сутності стратегічного управління свідчить, що воно виступає сучасним інструментом забезпечення довгострокового розвитку підприємства, спрямованим на зміцнення його конкурентних переваг та підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища. В умовах динамічних ринкових трансформацій, економічної нестабільності та зростання рівня невизначеності стратегічне управління дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на нові виклики та ефективно використовувати наявні можливості.

Стратегічне управління являє собою комплекс управлінських рішень і заходів, які визначають напрями розвитку організації на перспективу та забезпечують досягнення її стратегічних цілей. Його ключовим завданням є постійний моніторинг зовнішнього середовища, виявлення потенційних можливостей і загроз, а також оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства через аналіз його сильних і слабких сторін. Такий підхід дає змогу формувати ефективну модель розвитку та підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Процес стратегічного управління охоплює взаємопов’язані етапи стратегічного планування, реалізації обраної стратегії та оцінювання результатів

її впровадження. При цьому стратегічний менеджмент характеризується високим рівнем гнучкості, що дозволяє адаптувати його інструменти до специфіки діяльності підприємства, умов функціонування та поставлених цілей.

На нашу думку, стратегічне управління підприємством готельного господарства слід розглядати як систему управлінських рішень і дій, спрямованих на формування та реалізацію стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах обмеженості ресурсів, високої конкуренції та нестабільності ринкового середовища. Особливого значення стратегічне управління набуває в сучасних умовах воєнних викликів, економічних ризиків і трансформацій споживчих потреб, коли ефективність управлінських рішень безпосередньо впливає на стійкість та життєздатність підприємства.

У межах готельної індустрії важливим завданням стратегічного управління є формування унікальних конкурентних переваг, які складно відтворити конкурентам. До таких переваг належать власні стандарти обслуговування, унікальні матеріальні та нематеріальні ресурси, накопичений професійний досвід персоналу, управлінські технології, корпоративна культура та репутація підприємства. Саме ці фактори створюють так звані механізми стратегічного захисту, які забезпечують стійкі позиції підприємства на ринку та ускладнюють копіювання його конкурентних переваг іншими учасниками галузі.

Для підприємств готельного бізнесу зазначені механізми мають особливе значення, оскільки готельний продукт характеризується високим рівнем індивідуалізації, а конкуренція в індустрії гостинності ґрунтується не лише на матеріальних ресурсах, але й на якості сервісу, професіоналізмі персоналу, ефективності управлінських процесів та здатності формувати позитивний клієнтський досвід. Саме тому стратегічне управління виступає одним із ключових чинників забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності підприємств готельного господарства.

## 1.2. Концептуальні засади стратегічного управління підприємствами готельного господарства

Науковий підхід до стратегічного управління передбачає формування цілісної концепції, яка відображає особливості функціонування підприємства, враховує вплив зовнішніх і внутрішніх чинників та створює основу для прийняття ефективних управлінських рішень. Концепція стратегічного управління дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства, сформувати механізми адаптації до змін ринкового середовища та забезпечити досягнення довгострокових цілей.

Вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного управління здійснив І. Ансофф, який виокремив низку ключових підходів до формування стратегії підприємства. Перший підхід ґрунтується на необхідності реагування на зростаючу динамічність, складність і невизначеність зовнішнього середовища. За таких умов підприємства повинні не лише адаптуватися до змін, а й активно формувати нові ринкові можливості шляхом впровадження інноваційних продуктів, послуг і технологій. Другий підхід пов’язаний із розвитком корпоративного підприємництва, що забезпечує випереджальну адаптацію організації до змін та створення конкурентних переваг. Третій акцентує увагу на формуванні комплексу ключових компетенцій підприємства, необхідних для успішної конкуренції на ринку. Четвертим елементом концепції є взаємозв’язок між стратегією та організаційною культурою, яка визначає поведінкові моделі працівників і сприяє реалізації стратегічних цілей. П’ятий підхід підкреслює важливість лідерства як чинника успішного впровадження стратегічних змін.

Вагоме значення для розвитку стратегічного менеджменту мають також напрацювання А. Томпсона та А. Стрікленда, які розглядають стратегічне управління як безперервний процес, що охоплює формування стратегічного бачення майбутнього підприємства, постановку цілей, розроблення стратегії, її реалізацію, оцінювання результатів та коригування відповідно до змін зовнішнього середовища.

Сучасні наукові концепції свідчать про тісний взаємозв’язок стратегічного та інноваційного менеджменту. Оскільки стратегія передбачає розвиток і трансформацію підприємства, її реалізація неможлива без впровадження інноваційних рішень. Інновації виступають інструментом адаптації до нових умов господарювання, підвищення ефективності бізнес-процесів та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Зазначені підходи є актуальними і для підприємств готельного господарства, діяльність яких характеризується низкою специфічних особливостей. До них належать висока залежність від коливань попиту на туристичному ринку, неможливість накопичення та зберігання послуг, необхідність оперативного реагування на зміни споживчих потреб, а також значна роль людського фактора у формуванні якості обслуговування. Особливості готельних послуг, зокрема їх нематеріальний характер, неоднорідність, невіддільність процесу виробництва від споживання та неможливість зберігання, обумовлюють підвищений рівень ризику та потребують застосування сучасних методів стратегічного управління.

Стратегія підприємства готельного господарства являє собою комплексну модель його розвитку, спрямовану на досягнення місії та стратегічних цілей. Залежно від рівня управління вона може включати корпоративну, бізнесову та функціональні стратегії, зокрема маркетингову, фінансову, кадрову та інноваційну. Всі складові стратегічної системи повинні бути взаємоузгодженими та відповідати умовам зовнішнього середовища, конкурентній позиції підприємства та його ресурсним можливостям.

Практика діяльності провідних міжнародних готельних мереж свідчить про ефективність використання різних стратегічних підходів, серед яких найбільш поширеними є стратегія диверсифікації, стратегія лідерства за витратами, стратегія інтеграції та стратегія диференціації послуг. Особливої актуальності в сучасних умовах набувають інноваційні стратегії, що передбачають активне використання цифрових технологій, автоматизацію бізнес-процесів, розвиток онлайн-сервісів та впровадження сучасних систем управління взаємовідносинами з клієнтами.

Сучасний розвиток готельного бізнесу нерозривно пов’язаний із цифровою трансформацією. Інноваційні інформаційні системи дозволяють автоматизувати процеси бронювання, управління номерним фондом, організації маркетингових кампаній, аналізу поведінки клієнтів та реалізації програм лояльності. Використання CRM-систем, систем онлайн-бронювання, мобільних додатків та цифрових платформ сприяє підвищенню якості обслуговування гостей, оптимізації витрат та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, концепція стратегічного управління підприємствами готельного господарства повинна бути орієнтована на забезпечення їх сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до змін ринкового середовища. Особливого значення набуває формування інноваційної стратегії, яка базується на використанні сучасних технологій, розвитку людського капіталу та створенні унікальних конкурентних переваг. Саме поєднання стратегічного бачення, інноваційного підходу та ефективного управління ресурсами створює передумови для довгострокового успіху підприємств готельної індустрії.

Готельні комплекси є важливими складовими економічної системи як на національному та регіональному, так і на міжнародному рівнях. Їхня діяльність безпосередньо впливає на розвиток туристичної галузі, формування доходів бюджетів різних рівнів, створення робочих місць та підвищення інвестиційної привабливості територій. Саме тому ефективне функціонування підприємств готельного господарства виступає одним із чинників соціально-економічного розвитку регіонів та держави загалом.

Аналіз нормативно-правових актів і наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування понять «готель», «готельне господарство» та «готельний комплекс». Відповідно до статті 1 Закону України «Про туризм», готельне господарство належить до індустрії туризму та розглядається як сукупність засобів тимчасового розміщення, призначених для надання послуг проживання та супутнього сервісу.

У науковій літературі готельний комплекс переважно характеризується як складна соціально-економічна система, що об’єднує різноманітні види діяльності

та функціонує на засадах єдності управлінських, організаційних і господарських процесів. До основних характеристик готельного комплексу дослідники відносять багатоелементність структури, наявність розвиненої системи внутрішніх взаємозв'язків між підрозділами, інтеграцію різних напрямів діяльності та орієнтацію на задоволення потреб споживачів туристичних послуг.

Результати аналізу наукових досліджень свідчать, що успішність функціонування сучасних підприємств індустрії гостинності значною мірою визначається ефективністю реалізації стратегії розвитку. Серед ключових факторів, які впливають на конкурентоспроможність та результативність бізнес-моделі готельного підприємства, особливе значення мають інноваційна діяльність, професійний рівень персоналу, корпоративна культура, система управління взаємовідносинами з клієнтами, якість сервісу, особливості конкурентного середовища, унікальність ціннісної пропозиції та ефективність антикризового управління.

У сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває питання забезпечення стійкості готельних підприємств до кризових явищ. Готельна сфера є надзвичайно чутливою до впливу зовнішніх факторів, зокрема економічних криз, військових конфліктів, епідеміологічних загроз, природних катастроф та репутаційних ризиків. Будь-які надзвичайні ситуації можуть суттєво впливати на рівень завантаженості номерного фонду, фінансові результати діяльності та довіру споживачів.

У зв'язку з цим важливою складовою стратегічного управління готельним комплексом виступає система антикризового управління, яка включає оцінювання ризиків, планування дій у надзвичайних ситуаціях, розроблення механізмів швидкого реагування та формування ефективної комунікаційної політики. Наявність таких інструментів дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, забезпечувати безпеку гостей і персоналу, підтримувати стабільність операційної діяльності та зберігати позитивну репутацію підприємства.

Таким чином, стратегія розвитку підприємства готельного господарства являє собою комплексну модель поведінки та систему принципів управління, спрямованих на досягнення довгострокових цілей, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення стійкого розвитку. Ефективно сформована стратегія дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, раціонально використовувати наявні ресурси, створювати конкурентні переваги та забезпечувати успішне функціонування як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.




**Рис.1.2. Чинники забезпечення ефективного стратегічного управління в індустрії гостинності [48; 49]**

Ефективність стратегічного управління розвитком підприємства значною мірою визначається наявністю чітко сформованої та обґрунтованої стратегії, яка забезпечує узгодженість управлінських рішень, раціональне використання ресурсів і досягнення довгострокових цілей. Основною метою стратегії є забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та максимальне задоволення потреб усіх зацікавлених сторін – власників, працівників, партнерів і споживачів послуг.

Формування стратегії управління готельним комплексом потребує врахування специфіки діяльності підприємств індустрії гостинності. Насамперед це стосується особливостей готельної послуги, серед яких: невідчутність і нематеріальний характер, неможливість накопичення та зберігання, нерозривний зв'язок процесу надання та споживання послуги, значна залежність від людського фактора, а також нерівномірність попиту залежно від сезонних, економічних і соціальних чинників.

Крім того, на розробку стратегічних напрямів розвитку готельного комплексу впливають такі фактори, як рівень конкуренції на ринку, цифровізація бізнес-процесів, зміни споживчих переваг, розвиток інноваційних технологій, якість сервісу та кадровий потенціал підприємства. Особливого значення в сучасних умовах набуває здатність підприємства адаптуватися до кризових викликів, зокрема економічної нестабільності, пандемічних загроз, воєнного стану та інших факторів зовнішнього середовища.

Таким чином, стратегія управління готельним комплексом повинна базуватися на комплексному врахуванні внутрішніх можливостей підприємства та впливу зовнішнього середовища. Лише за умови системного підходу до стратегічного планування можливо забезпечити ефективний розвиток підприємства, підвищити якість послуг, зміцнити ринкові позиції та створити стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

# РОЗДІЛ 2
# ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОТЕЛЬ-БАР «ГУЛЬДЕН» М. ЖИТОМИР

## 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мотель-бар «Гульден» м. Житомир

Мотель-бар «Гульден» розташований на в'їзді до міста Житомира з боку Рівного, що забезпечує йому вигідне транспортне розташування та зручний доступ для подорожуючих, туристів і транзитних гостей. Заклад поєднує функції готельного та ресторанного господарства, пропонуючи клієнтам комплекс послуг із проживання, харчування та відпочинку.

Будівля мотель-бару є двоповерховою. На другому поверсі розміщено готельну частину, яка налічує п'ять комфортабельних номерів різних категорій, зокрема одномісні та двомісні номери. Усі номери оснащені необхідними меблями для комфортного проживання, телевізором, безкоштовним доступом до мережі Wi-Fi, а також індивідуальними санітарними вузлами з душовими кабінами.

На першому поверсі функціонує ресторан, який забезпечує гостей різноманітними стравами та напоями, створюючи комфортні умови для харчування та проведення дозвілля. Додатковими перевагами закладу є наявність власної автостоянки для відвідувачів та літньої тераси, яка використовується для відпочинку гостей у теплу пору року.

Мотель-бар має зручне транспортне сполучення з основними інфраструктурними об'єктами міста. Відстань до центральної частини Житомира становить близько 8 км, до залізничного вокзалу — 7,1 км, а до центрального автовокзалу — 7,2 км. Таке розташування робить заклад привабливим як для туристів, так і для осіб, які перебувають у місті з діловою або транзитною метою.

Отже, мотель-бар «Гульден» є підприємством сфери гостинності, що поєднує послуги розміщення та ресторанного обслуговування, забезпечуючи

належний рівень комфорту для своїх клієнтів. Для більш детальної оцінки ефективності його функціонування доцільно проаналізувати основні показники господарської діяльності підприємства, які наведено в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

Загальна характеристика господарської діяльності

ТОВ «Мотель-бар «Гульден»

| Параметр | Характеристика |
|---|---|
| Послуги в готелі | Інтернет, автостоянка, пральня, ресторан, обслуговування номерів, розміщення з тваринами, термінал для оплати карткою, послуги по прасуванню одягу |
| Кількість номерів у готелі | 5 |
| Реєстрація | Реєстрація заїзду: з 12:00 - 00:00 годин. Реєстрація від'їзду: до 05:00 - 12:00 годин. |
| Час роботи стійки реєстрації | Цілодобово |
| Розміщення дітей та надання додаткових ліжок | Вартість додаткового місця уточняти під час бронювання. |
| Інформація про харчування | На першому поверсі готелю, працює ресторан, де можна харчуватися. |
| Відстань до об'єкта: | Центр міста~ 8.0км<br>Автовокзали - Центральний ~ 7.2км<br>Залізничні вокзал - Центральний ~ 7.1км |
| Інформація про проїзд | Від залізничного і автовокзалу можна доїхати на таксі. |

Мотель-бар «Гульден» у місті Житомир є сучасним закладом сфери гостинності, який гармонійно поєднує послуги розміщення та ресторанного обслуговування. Підприємство створює комфортні умови для перебування гостей, пропонуючи затишні номери, які підходять як для короткострокового проживання під час подорожі, так і для тривалішого відпочинку. Інтер’єр закладу оформлений у стриманому та комфортному стилі, що сприяє створенню приємної атмосфери та забезпечує належний рівень зручності для відвідувачів.

Важливою складовою діяльності підприємства є ресторан «Гульден», який спеціалізується на приготуванні страв української та європейської кухонь. Заклад орієнтується на високу якість обслуговування, використання якісних продуктів

та професійний сервіс. Бар ресторану пропонує широкий асортимент алкогольних і безалкогольних напоїв, що дозволяє задовольнити різноманітні вподобання гостей. Завдяки вигідному розташуванню поблизу однієї з основних транспортних магістралей міста мотель-бар користується попитом серед туристів, водіїв, бізнес-мандрівників та транзитних пасажирів.

Ресторанний комплекс вирізняється затишною атмосферою та наявністю літньої тераси, яка створює додаткові можливості для комфортного відпочинку гостей у теплий період року. Заклад є популярним місцем для проведення різноманітних урочистих і ділових заходів, зокрема днів народжень, корпоративних свят, весільних церемоній, бізнес-зустрічей та романтичних вечорів. Додаткову привабливість створює жива музика, яка регулярно звучить у ресторані. Для організації масових заходів використовується оновлений банкетний зал місткістю від 24 до 100 осіб, що дає змогу приймати як невеликі компанії, так і великі групи гостей.

Готельна частина комплексу розташована на мансардному поверсі будівлі та включає п’ять комфортабельних номерів різних категорій. Номерний фонд представлений одномісними та двомісними номерами, які забезпечують необхідні умови для комфортного проживання гостей. Усі номери обладнані сучасними меблями, телевізором, безкоштовним доступом до мережі Wi-Fi, окремими санітарними вузлами з душовими кабінами або ванними кімнатами та комплектом гігієнічних засобів.

Для клієнтів, які планують тривале перебування або подорожують із діловою метою, передбачено номери підвищеного рівня комфорту, оснащені кондиціонерами, міні-барами, робочими зонами та додатковими місцями для відпочинку. Також пропонуються просторі сімейні номери та апартаменти, які забезпечують високий рівень комфорту та приватності. Дизайн номерів виконаний у сучасному стилі з використанням елементів, що сприяють створенню затишної та спокійної атмосфери.

Організаційна структура управління ТОВ «Мотель-бар «Гульден» сформована з урахуванням особливостей функціонування підприємств готельно-

ресторанного бізнесу та спрямована на забезпечення ефективної взаємодії між усіма структурними підрозділами. Її основною метою є координація діяльності персоналу, оптимізація бізнес-процесів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Чіткий розподіл функціональних обов'язків між керівниками та виконавцями забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, підвищує якість обслуговування клієнтів та сприяє ефективному використанню трудових і матеріальних ресурсів.

Організаційна модель підприємства враховує специфіку діяльності готельно-ресторанного комплексу, що передбачає постійну взаємодію адміністративного, обслуговуючого та технічного персоналу. Такий підхід дозволяє підтримувати високий рівень сервісу, оперативно реагувати на потреби клієнтів та забезпечувати стабільне функціонування підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Організаційна структура управління ТОВ «Мотель-бар «Гульден» наведена на рис. 2.1.

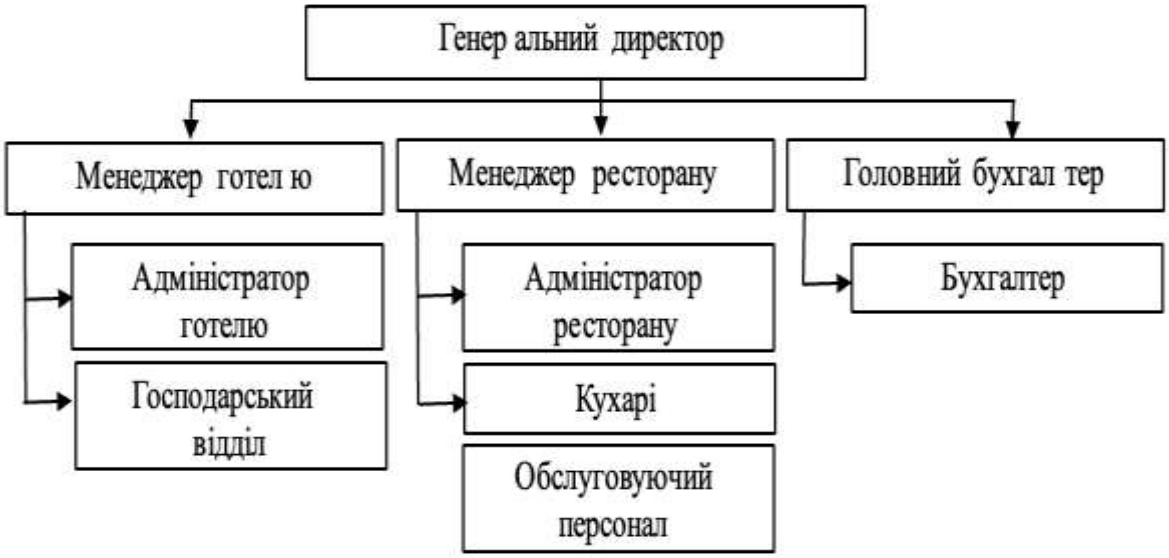



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Мотель-бар «Гульден»

Отже, до основних структурних елементів організаційної системи управління ТОВ «Мотель-бар «Гульден» належать такі підрозділи та посадові особи:

1. Генеральний директор. Генеральний директор є вищою посадовою особою підприємства, яка здійснює загальне керівництво діяльністю закладу та визначає стратегічні напрями його розвитку. До його функцій належить координація роботи всіх структурних підрозділів, ухвалення ключових управлінських рішень, контроль за досягненням поставлених цілей, а також представлення інтересів підприємства у взаємодії з партнерами, органами державної влади та іншими зовнішніми стейкхолдерами.

2. Менеджер готелю. Менеджер готельного підрозділу відповідає за організацію та контроль поточної діяльності готелю. Він забезпечує ефективне використання номерного фонду, контролює якість надання послуг гостям, координує роботу адміністратора та господарського персоналу, а також стежить за дотриманням стандартів сервісу і належним санітарно-технічним станом приміщень.

3. Менеджер ресторану. Менеджер ресторанного комплексу організовує та контролює роботу ресторану, бару й кухні. До його обов’язків належать планування діяльності персоналу, контроль якості обслуговування відвідувачів, складання графіків роботи, організація банкетів, святкових та корпоративних заходів, а також вирішення спірних ситуацій, що можуть виникати під час обслуговування гостей.

4. Адміністратор готелю. Адміністратор є основною контактною особою для гостей під час заселення та перебування в готелі. Він здійснює бронювання номерів, оформлення документів на проживання, консультує клієнтів щодо послуг закладу та координує взаємодію між гостями й персоналом для забезпечення комфортного перебування.

5. Адміністратор ресторану. Основним завданням адміністратора ресторану є організація роботи персоналу залу та контроль за якістю обслуговування відвідувачів. Він приймає замовлення на проведення урочистих подій, координує розміщення гостей, контролює дотримання санітарно-гігієнічних вимог і сприяє оперативному вирішенню конфліктних ситуацій.

6. Кухарі та обслуговуючий персонал. Працівники кухні відповідають за приготування страв відповідно до технологічних стандартів і вимог якості. До обслуговуючого персоналу належать офіціанти, бармени та покоївки, які забезпечують належний рівень сервісу в готелі та ресторані. Саме вони безпосередньо взаємодіють із клієнтами та формують загальне враження про заклад.

7. Господарський відділ. Господарська служба здійснює технічне обслуговування приміщень і території підприємства, організовує ремонтні роботи, забезпечує закупівлю необхідних матеріалів та контролює справність обладнання. Працівники відділу відповідають за безперебійне функціонування інженерної та матеріально-технічної інфраструктури закладу.

8. Бухгалтерія. Бухгалтерська служба забезпечує ведення фінансового та податкового обліку, здійснює нарахування заробітної плати, контролює рух фінансових ресурсів і готує відповідну звітність. Крім того, бухгалтерія бере участь у фінансовому плануванні діяльності підприємства та аналізі його економічних результатів.

Місія ТОВ «Мотель-бар «Гульден» полягає у наданні високоякісних готельно-ресторанних послуг, створенні комфортних умов для проживання та відпочинку гостей, а також формуванні позитивної репутації закладу як надійного й гостинного місця для подорожуючих та мешканців регіону.

Стратегічною метою підприємства є забезпечення стабільного розвитку та зміцнення конкурентних позицій на регіональному ринку шляхом підвищення якості обслуговування, модернізації матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій управління та розширення спектра послуг. У довгостроковій перспективі підприємство прагне сформувати впізнаваний бренд, що асоціюватиметься з високим рівнем сервісу, комфортом та професійною гостинністю.

До основних стратегічних принципів діяльності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» належать:

Клієнтоорієнтованість – забезпечення максимальної відповідності послуг потребам та очікуванням споживачів.

Висока якість сервісу – постійне вдосконалення стандартів обслуговування та контроль якості на всіх етапах надання послуг.

Інноваційність – використання сучасних інформаційних технологій та цифрових рішень для підвищення ефективності діяльності.

Ефективне управління персоналом – розвиток професійних компетенцій працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та мотиваційної системи.

Раціональне використання ресурсів – оптимізація витрат, підвищення енергоефективності та дотримання принципів екологічної відповідальності.

Конкурентоспроможність – формування привабливої ринкової пропозиції завдяки поєднанню якісного сервісу, доступних цін і вигідного місця розташування.

Ринкова концепція ТОВ «Мотель-бар «Гульден» базується на орієнтації на потреби цільових споживачів та створенні конкурентних переваг шляхом надання якісних готельних і ресторанних послуг. Основу цієї концепції становлять індивідуальний підхід до клієнтів, високий рівень сервісу, гнучка цінова політика та постійне вдосконалення комплексу послуг відповідно до сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності.

За результатами проведеного дослідження сформовано узагальнену ринкову концепцію діяльності ТОВ «Мотель-бар «Гульден», яку представлено в табл. 2.2.

Отже, ТОВ «Мотель-бар «Гульден» у місті Житомир має достатній потенціал для подальшого розширення діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку готельно-ресторанних послуг. Вигідне місце розташування, поєднання послуг розміщення та харчування, комфортні умови перебування гостей і належний рівень сервісу створюють сприятливі передумови для залучення різних категорій споживачів, зокрема туристів, бізнес-мандрівників та місцевих жителів.

*Таблиця 2.2*

Ринкова концепція ТОВ «Мотель-бар «Гульден» у м. Житомир

| Параметр | Опис |
|---|---|
| Цільова аудиторія | Подорожуючі, туристи, ділові люди, які шукають зручне місце для короткострокового або тривалого відпочинку. |
| Позиціонування | Затишний мотель-бар із високим рівнем сервісу та комфортом для клієнтів, орієнтований на зручність та доступність. |
| Конкурентні переваги | Зручне розташування біля транспортних магістралей, поєднання послуг готелю та ресторану, гостинний персонал. |
| Асортимент послуг | Проживання, харчування, бронювання номерів, організація банкетів, Wi-Fi, паркінг. |
| Цінова політика | Помірні ціни з акцентом на баланс між якістю послуг та їх вартістю, знижки для постійних клієнтів. |
| Просування | Використання інтернет-платформ для бронювання, маркетинг через соцмережі, партнерство з туроператорами. |
| Канали збуту | Власний сайт, платформи для бронювання, телефони для бронювання, співпраця з агентствами. |
| Репутація на ринку | Заклад із позитивними відгуками клієнтів, що підвищує довіру та стимулює повторні відвідування. |
| Клієнтський сервіс | Високий рівень обслуговування, швидке реагування на запити гостей, гнучкість у задоволенні потреб клієнтів. |
| Логістика та розташування | Зручне місце біля головних транспортних шляхів, легкий доступ до основних туристичних напрямків та ділових центрів. |

Ефективно сформована організаційна структура управління, наявність чітко визначеної місії та стратегічних орієнтирів забезпечують стабільність функціонування підприємства та створюють основу для його довгострокового розвитку. Водночас важливим напрямом подальшого вдосконалення діяльності є впровадження сучасних управлінських і цифрових технологій, які дозволять оптимізувати бізнес-процеси, підвищити якість обслуговування клієнтів та ефективність використання ресурсів.

Особливого значення набуває розвиток інформаційного забезпечення системи управління, автоматизація процесів бронювання та обслуговування, удосконалення маркетингових комунікацій і підвищення рівня клієнтоорієнтованості. Крім того, розширення партнерської мережі, активне використання інструментів цифрового маркетингу, соціальних мереж та сучасних каналів просування послуг сприятимуть формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню його ринкових позицій.

Таким чином, за умови ефективного використання наявних ресурсів, впровадження інноваційних підходів до управління та адаптації до сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності, ТОВ «Мотель-бар «Гульден» має всі передумови для забезпечення стабільного розвитку, підвищення прибутковості та зміцнення своєї конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

## 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим етапом дослідження його господарської діяльності, оскільки дає змогу оцінити рівень ефективності використання ресурсів, фінансову стійкість, платоспроможність, ділову активність та перспективи подальшого розвитку. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, посилення конкуренції, інфляційних процесів та воєнних викликів особливого значення набуває своєчасний аналіз фінансових результатів діяльності суб'єктів господарювання, що дозволяє виявити проблемні аспекти функціонування та визначити напрями їх усунення.

Для оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «Мотель-бар «Гульден» доцільно провести комплексний аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за останні роки, дослідити структуру та динаміку доходів і витрат, оцінити рівень прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності.

Особливістю діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери є висока залежність результатів роботи від сезонності попиту, рівня ділової активності населення, туристичних потоків, купівельної спроможності споживачів та загальної економічної ситуації в країні. Тому аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Мотель-бар «Гульден» дозволить не лише оцінити поточні результати діяльності підприємства, а й визначити рівень його адаптації до сучасних умов господарювання та ефективність реалізації обраної стратегії розвитку.

У процесі дослідження буде проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства, визначено тенденції їх зміни, а також виявлено чинники, що впливають на формування фінансових результатів. Результати проведеного аналізу стануть основою для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» та вдосконалення системи стратегічного управління підприємством.

Основні показники фінансово-економічного стану ТОВ «Мотель-бар «Гульден» за досліджуваний період наведено в таблиці 2.3.

*Таблиця 2.3*

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Мотель-бар «Гульден»

| Показники | Роки | | | 2024 р. до 2022 р. | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | +, – | % |
| Чистий дохід, тис. грн. | 3690,7 | 3802,6 | 3881,4 | 190,7 | 5,17 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 622,2 | 1007,2 | 1198,0 | 575,8 | 92,54 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | -70,3 | 168,7 | 233,7 | 304,0 | у 4,32 р.б. |
| Середньорічна вартість активів, тис. грн. | 23650,0 | 36403,8 | 30622,5 | 6972,5 | 29,48 |
| Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн. | 10120,6 | 22844,8 | 30239,9 | 20119,3 | 198,80 |
| Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн. | 13529,4 | 13559,0 | 382,6 | -13146,8 | -97,17 |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 22 | 18 | 20 | -2 | -9,09 |
| Фондовіддача, грн. | 0,36 | 0,17 | 0,13 | -0,24 | -64,80 |
| Фондоозброєність, тис. грн /ос. | 460,03 | 1269,16 | 1511,99 | 1051,97 | у 2,28 р.б. |
| Продуктивність праці, тис. грн. /ос. | 167,76 | 211,26 | 194,07 | 26,31 | 15,68 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів | 0,27 | 0,28 | 10,14 | 9,87 | у 36,18 р.б. |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Проведений аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» за 2022–2024 роки дозволяє зробити висновок про поступове покращення результатів господарської діяльності підприємства та зміцнення його фінансового становища. Дослідження свідчить про наявність позитивних тенденцій у розвитку закладу, що проявляються у

зростанні обсягів реалізації послуг, покращенні показників прибутковості та підвищенні ефективності використання ресурсного потенціалу.

Зокрема, чистий дохід від реалізації послуг у 2024 році порівняно з 2022 роком збільшився на 190,7 тис. грн, або на 5,17%, що свідчить про розширення обсягів діяльності підприємства та збереження попиту на його послуги в умовах складної економічної ситуації. Позитивною тенденцією є також суттєве зростання валового прибутку, який збільшився на 575,8 тис. грн, або майже вдвічі, що характеризує підвищення ефективності основної операційної діяльності та покращення співвідношення між доходами і витратами.

Особливо важливим результатом є покращення показника чистого фінансового результату. Якщо у 2022 році підприємство зазнавало збитків, то вже у 2024 році отримало чистий прибуток у розмірі 233,7 тис. грн. Це свідчить про подолання кризових явищ у діяльності підприємства та формування передумов для його стабільного розвитку в майбутньому. Така динаміка є наслідком оптимізації витрат, підвищення ефективності управлінських рішень та адаптації підприємства до сучасних ринкових умов.

Аналіз майнового потенціалу показав, що середньорічна вартість активів за досліджуваний період зросла на 29,48%, що свідчить про розширення ресурсної бази підприємства. Особливо значним було збільшення вартості необоротних активів — майже у 3 рази, що може бути пов’язано з модернізацією матеріально-технічної бази, оновленням обладнання, проведенням ремонтних робіт або здійсненням інвестицій у розвиток інфраструктури мотельного та ресторанного господарства.

Водночас спостерігається істотне скорочення обсягу оборотних активів — на 97,17%, що може бути результатом підвищення ефективності управління оборотним капіталом, прискорення оборотності коштів або зміни структури активів підприємства. Така тенденція потребує додаткового аналізу для оцінки її впливу на рівень ліквідності та платоспроможності підприємства.

Дослідження трудових ресурсів показало, що при незначному скороченні середньооблікової чисельності персоналу на 9,09% продуктивність праці зросла

на 15,68%. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу, покращення організації праці та можливе впровадження сучасних методів управління персоналом.

Разом із тим аналіз показників використання основних засобів засвідчив неоднозначні тенденції. Так, фондовіддача знизилася на 64,8%, що може свідчити про випереджальне зростання вартості основних фондів порівняно зі збільшенням обсягів реалізації послуг. Водночас показник фондоозброєності праці зріс у 2,28 раза, що характеризує покращення технічного забезпечення робочих місць та створює передумови для подальшого підвищення продуктивності праці.

Позитивною характеристикою діяльності підприємства є значне зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів, який збільшився у 36 разів. Це свідчить про суттєве прискорення кругообігу оборотних коштів, ефективніше використання ресурсів та покращення управління поточною діяльністю підприємства.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про загальне покращення фінансово-економічного стану ТОВ «Мотель-бар «Гульден», підвищення ефективності його діяльності та формування передумов для подальшого розвитку. Водночас для забезпечення стійкого економічного зростання доцільно приділяти особливу увагу підвищенню ефективності використання основних засобів, підтриманню оптимальної структури активів та зміцненню фінансової стабільності підприємства.

Важливим напрямом оцінки фінансового стану суб’єкта господарювання є дослідження його майнового потенціалу. Аналіз структури та динаміки активів і джерел їх формування дозволяє визначити рівень фінансової стійкості підприємства, оцінити ефективність управління майном та виявити тенденції розвитку його ресурсної бази. Крім того, результати такого аналізу є важливою інформаційною основою для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації структури капіталу та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Характеристика складу майна ТОВ «Мотель-бар «Гульден» та джерел його формування за даними бухгалтерського балансу наведена в табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

Характеристика майна підприємства ТОВ «Мотель-бар «Гульден» та джерел його формування за балансом

| Показники | 2022 р. | | 2023 р. | | 2024 р. | | 2024 р. до 2022 р. | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % | +, – | % | п.с. |
| Активи | | | | | | | | | |
| 1. Необоротні активи: | 10026,1 | 27,31 | 35663,5 | 98,79 | 24816,2 | 98,70 | 14790,1 | 147,52 | 71,38 |
| в т.ч. основні засоби | 10026,1 | 27,31 | 35663,5 | 98,79 | 24816,2 | 98,70 | 14790,1 | 147,52 | 71,38 |
| 2. Оборотні активи | 26679,9 | 72,69 | 438,1 | 1,21 | 327,1 | 1,30 | -26352,8 | -98,77 | -71,38 |
| в т.ч. запаси | 148,4 | 0,40 | 139,0 | 0,39 | 139,0 | 0,55 | -9,4 | -6,33 | 0,15 |
| дебіторська заборгованість | 26449,3 | 72,06 | 286,7 | 0,79 | 182,3 | 0,73 | -26267,0 | -99,31 | -71,33 |
| грошові кошти | 82,2 | 0,22 | 12,4 | 0,03 | 5,3 | 0,02 | -76,9 | -93,55 | -0,20 |
| Пасиви | | | | | | | | | |
| 1. Власний капітал | 35593,2 | 96,97 | 32226,8 | 89,27 | 22704,9 | 90,30 | -12888,3 | -36,21 | -6,67 |
| в т.ч. зареєстрований капітал | 40000,0 | 108,97 | 36800,0 | 101,93 | 27044,4 | 107,56 | -12955,6 | -32,39 | -1,41 |
| нерозподілений прибуток | -958,7 | -2,61 | -4573,2 | -12,67 | -4339,5 | -17,26 | -3380,8 | у 3,52 р.б. | -14,65 |
| 2. Поточні зобов'язання і забезпечення | 1112,8 | 3,03 | 3874,8 | 10,73 | 2438,4 | 9,70 | 1325,6 | 119,12 | 6,67 |
| Баланс | 36706,0 | 100,00 | 36101,6 | 100,00 | 25143,3 | 100,00 | -11562,7 | -31,50 | x |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Проведений аналіз майнового стану ТОВ «Мотель-бар «Гульден» за 2022–2024 роки свідчить про суттєві структурні зміни у складі активів та джерелах їх формування. Отримані результати дають підстави оцінити як позитивні тенденції розвитку підприємства, так і окремі ризики, що потребують подальшої уваги з боку керівництва.

Насамперед слід відзначити значне зростання вартості необоротних активів підприємства. Упродовж досліджуваного періоду їх обсяг збільшився з 10026,1

тис. грн до 24816,2 тис. грн, або на 147,52 %. Така динаміка свідчить про активізацію інвестиційної діяльності підприємства, оновлення матеріально-технічної бази, модернізацію основних засобів та розширення виробничого потенціалу. Зростання частки необоротних активів є позитивним явищем з точки зору довгострокового розвитку підприємства та підвищення якості надання готельно-ресторанних послуг.

Разом із тим спостерігається різке скорочення оборотних активів, які за аналізований період зменшилися на 98,77 %. Така тенденція пояснюється насамперед суттєвим зниженням обсягів дебіторської заборгованості та залишків грошових коштів. З одного боку, це може свідчити про покращення роботи з боржниками та прискорення оборотності капіталу, проте з іншого — може вказувати на недостатній рівень ліквідних ресурсів і певні труднощі із забезпеченням поточної платоспроможності підприємства.

Аналіз джерел фінансування показав скорочення власного капіталу на 36,21 %, що свідчить про послаблення фінансової незалежності підприємства. Зменшення обсягу зареєстрованого капіталу на 32,39 % може бути пов’язане зі змінами у структурі власного капіталу та наслідками фінансових результатів попередніх періодів. Водночас зростання поточних зобов’язань на 119,12 % свідчить про посилення залежності підприємства від залучених джерел фінансування та збільшення обсягу кредиторської заборгованості.

Негативною тенденцією є також скорочення величини нерозподіленого прибутку, що вказує на вплив збиткової діяльності минулих років та обмежує можливості самофінансування подальшого розвитку підприємства. У результаті загальна вартість майна, відображена у валюті балансу, скоротилася на 31,5 %, що характеризує зменшення масштабів фінансово-господарської діяльності та потребує вдосконалення фінансової політики підприємства.

Загалом результати аналізу свідчать про неоднозначні тенденції у розвитку ТОВ «Мотель-бар «Гульден». З одного боку, підприємство активно інвестує у розвиток матеріально-технічної бази та модернізацію основних засобів, а з іншого — стикається зі скороченням ліквідних активів і зростанням боргового

навантаження. Це обумовлює необхідність посилення контролю за структурою капіталу, підвищення ефективності управління оборотними коштами та забезпечення належного рівня фінансової стійкості.

Важливим елементом комплексної оцінки діяльності підприємства є діагностика його фінансових результатів. Саме фінансові результати відображають ефективність господарської діяльності, рівень прибутковості та здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Аналіз фінансових результатів дозволяє виявити тенденції формування доходів, оцінити структуру витрат, визначити фактори зміни прибутку та встановити резерви підвищення ефективності діяльності.

У процесі діагностики фінансових результатів особлива увага приділяється дослідженню показників чистого доходу від реалізації, валового та чистого прибутку, рентабельності діяльності, а також оцінці ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Отримані результати створюють інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансового стану, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Характеристика фінансових результатів діяльності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» за досліджуваний період наведена у табл. 2.5.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» свідчить про загальне покращення економічних показників упродовж досліджуваного періоду. Зокрема, чистий дохід від реалізації послуг у 2024 році зріс на 5,17 % порівняно з 2022 роком, що вказує на поступове збільшення обсягів реалізації та зміцнення ринкових позицій підприємства. Водночас собівартість реалізованих послуг скоротилася на 12,55 %, що позитивно позначилося на фінансових результатах та сприяло зростанню валового прибутку на 92,54 %. У результаті валовий прибуток у 2024 році досяг 1198 тис. грн, що майже вдвічі перевищує показник базового року.

*Таблиця 2.5*

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Мотель-бар «Гульден», тис.грн.

| Показники | Роки | | | 2024 р. до 2022 р. | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | +, – | % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 3690,7 | 3802,6 | 3881,4 | 190,7 | 5,17 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 3068,5 | 2795,4 | 2683,4 | -385,1 | -12,55 |
| Валовий прибуток | 622,2 | 1007,2 | 1198,0 | 575,8 | 92,54 |
| Інші операційні доходи | 0,0 | 0,0 | 9755,6 | 9755,6 | 100,00 |
| Інші операційні витрати | 705,9 | 829,8 | 10724,2 | 10018,3 | у 14,19 р.б. |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | -83,7 | 177,4 | 229,4 | 313,1 | у 3,74 р.б. |
| Інші витрати | 0,0 | 8,7 | 0,0 | 0,0 | 0,00 |
| Фінансовий результат до оподаткування | -70,3 | 168,7 | 233,7 | 304,0 | у 4,32 р.б. |
| Чистий фінансовий результат | -70,3 | 168,7 | 233,7 | 304,0 | у 4,32 р.б. |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Суттєвий вплив на результати діяльності мало формування інших операційних доходів, обсяг яких у 2024 році становив 9755,6 тис. грн. Разом із тим значно зросли й інші операційні витрати, які досягли 10724,2 тис. грн, що пов’язано зі збільшенням масштабів діяльності та додатковими витратами на забезпечення функціонування підприємства. Незважаючи на це, фінансовий результат від операційної діяльності покращився: якщо у 2022 році він був від’ємним і становив –83,7 тис. грн, то у 2024 році досяг позитивного значення на рівні 229,4 тис. грн.

Позитивні зміни простежуються і в динаміці чистого фінансового результату. Якщо у 2022 році підприємство працювало зі збитком, то у 2024 році отримало чистий прибуток у розмірі 233,7 тис. грн. Це свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності, покращення контролю за витратами та більш раціональне використання ресурсів.

Отже, результати аналізу підтверджують позитивну тенденцію розвитку ТОВ «Мотель-бар «Гульден». Підприємству вдалося підвищити прибутковість, забезпечити позитивний фінансовий результат та зміцнити власні економічні позиції. Для більш детальної оцінки рівня фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності доцільно провести аналіз показників фінансового стану підприємства, динаміка яких наведена у табл. 2.6.

*Таблиця 2.6*

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Мотель-бар «Гульден»

| Показники | Роки | | | 2024 р. до 2022 р. | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | +, – | % |
| Коефіцієнт загальної ліквідності | 23,98 | 0,11 | 0,13 | -23,84 | -99,44 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,07 | 0,00 | 0,00 | -0,07 | -97,06 |
| Чистий оборотний капітал, тис.грн. | 25567,1 | -3436,7 | -2111,3 | -27678,4 | -108,26 |
| Коефіцієнт автономії | 0,97 | 0,89 | 0,90 | -0,07 | -6,87 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 1,03 | 1,12 | 1,11 | 0,08 | 7,38 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | 31,99 | 8,32 | 9,31 | -22,67 | -70,89 |
| Коефіцієнт оборотності активів | 0,16 | 0,10 | 0,13 | -0,03 | -18,78 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 0,16 | 0,11 | 0,14 | -0,02 | -11,61 |
| Рентабельність господарської діяльності, % | -1,86 | 4,65 | 1,74 | 3,61 | x |
| Рентабельність власного капіталу, % | -0,30 | 0,50 | 0,85 | 1,16 | x |
| Рентабельність продукції, % | 20,28 | 36,03 | 44,64 | 24,37 | x |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз динаміки показників фінансового стану ТОВ «Мотель-бар «Гульден» за 2022–2024 роки свідчить про неоднозначні тенденції у розвитку підприємства. З одного боку, спостерігаються позитивні зміни у показниках прибутковості, а з іншого – погіршення окремих характеристик ліквідності та фінансової стійкості.

Зокрема, коефіцієнт загальної ліквідності за досліджуваний період суттєво скоротився, що свідчить про зниження спроможності підприємства своєчасно погашати поточні зобов’язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт

абсолютної ліквідності залишався на критично низькому рівні, що характеризує недостатній обсяг найбільш ліквідних активів для покриття термінових боргів.

Негативною тенденцією є також формування від'ємного чистого оборотного капіталу у 2023–2024 роках, що вказує на перевищення поточних зобов'язань над оборотними активами та може свідчити про наявність ризиків щодо підтримання платоспроможності підприємства у короткостроковій перспективі.

Водночас коефіцієнт автономії зберігається на високому рівні, незважаючи на його незначне зниження. Це свідчить про те, що основним джерелом фінансування діяльності підприємства залишається власний капітал. Разом із тим збільшення коефіцієнта фінансової залежності підтверджує поступове зростання частки залучених коштів у структурі капіталу.

Показник фінансової стійкості демонструє відчутне скорочення, що характеризує послаблення фінансової незалежності підприємства та зниження рівня його захищеності від впливу зовнішніх факторів. Крім того, зменшення коефіцієнтів оборотності активів і власного капіталу свідчить про деяке уповільнення ефективності використання наявних ресурсів та капіталу.

Разом із цим позитивною ознакою є покращення показників рентабельності. Рентабельність господарської діяльності та рентабельність продукції упродовж досліджуваного періоду зростали, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності, покращення структури витрат і здатності підприємства генерувати прибуток від основної діяльності.

Отже, результати аналізу дають підстави стверджувати, що ТОВ «Мотель-бар «Гульден» поступово покращує свої фінансові результати та прибутковість, однак водночас потребує вдосконалення системи управління оборотними активами, підвищення ліквідності та зміцнення фінансової стійкості. Для забезпечення подальшого стабільного розвитку підприємству доцільно оптимізувати структуру активів і зобов'язань, посилити контроль за грошовими потоками та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів.

## 2.3. Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування готельного комплексу

Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища є важливим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки дає змогу своєчасно виявляти негативні впливи зовнішнього оточення на діяльність готельного комплексу та розробляти ефективні заходи реагування. Такий підхід сприяє адаптації підприємства до змін ринкового середовища, підвищує якість управлінських рішень і дозволяє мінімізувати можливі ризики або зменшити масштаби їхнього впливу.

З огляду на те, що дослідження зовнішнього середовища є невід'ємною складовою стратегічного управління, для оцінювання діяльності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» доцільно застосувати комплекс сучасних аналітичних інструментів, зокрема PEST-аналіз, SWOT-аналіз та методи внутрішньої діагностики підприємства. Це дозволить всебічно оцінити умови функціонування закладу, визначити його сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості й загрози зовнішнього середовища.

Під час дослідження особливу увагу слід приділити політичним, економічним, соціальним і технологічним чинникам. У сучасних умовах найбільший вплив на діяльність підприємств готельно-ресторанної сфери мають політичні фактори, наслідком яких є суттєві зміни соціально-економічного середовища. Водночас технологічні чинники відіграють важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності готельного комплексу, удосконаленні процесів обслуговування та покращенні якості наданих послуг. Результати оцінювання впливу зазначених факторів на діяльність ТОВ «Мотель-бар «Гульден» наведено у табл. 2.7.

Проведений аналіз засвідчив, що на діяльність ТОВ «Мотель-бар «Гульден» суттєвий вплив мають усі досліджувані групи факторів зовнішнього середовища. Водночас найбільш вагомими є політичні чинники, які в умовах сучасних

викликів і загроз значною мірою визначають тенденції розвитку туристичної галузі та сфери готельних послуг загалом.

*Таблиця 2.7*

PEST-аналіз тенденцій макросередовища ТОВ «Мотель-бар «Гульден»

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

Джерело: побудовано автором за даними ГК «Гульден»

Негативний вплив на функціонування підприємств індустрії гостинності справили наслідки пандемії COVID-19 у 2020–2021 роках, які спричинили різке скорочення туристичних потоків, обмеження мобільності населення та зниження попиту на готельні послуги. Подальше загострення воєнно-політичної ситуації в Україні суттєво погіршило стан туристичної галузі, що призвело до закриття

значної кількості малих засобів розміщення, зростання збитковості підприємств та скорочення доходів від супутніх послуг.

Разом із тим ТОВ «Мотель-бар «Гульден» зміг зберегти свої конкурентні позиції на ринку завдяки накопиченому фінансовому потенціалу, результативній діяльності у попередні періоди, проведеній модернізації номерного фонду та підтриманню високих стандартів обслуговування гостей. Це дозволило підприємству адаптуватися до складних умов функціонування та забезпечити відносну стабільність господарської діяльності.

Економічні фактори також мають значний вплив на результати роботи готельного комплексу. Серед основних негативних тенденцій варто відзначити скорочення ділової активності, зменшення кількості бізнес-подорожей, зниження обсягів внутрішнього туризму та посилення конкурентного тиску з боку великих готельних мереж, які застосовують агресивну цінову політику. Водночас поступове економічне відновлення, яке спостерігається останнім часом, позитивно позначається на діяльності підприємства, що підтверджується результатами проведеного PEST-аналізу. Більшість економічних показників демонструють позитивну динаміку, створюючи передумови для подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій ТОВ «Мотель-бар «Гульден».

Бачення та місія підприємства: місія ТОВ «Мотель-бар «Гульден» полягає у наданні високоякісних готельно-ресторанних послуг, які максимально відповідають потребам і очікуванням гостей. Основною метою комплексу є створення комфортного простору для відпочинку, ділових зустрічей, проведення урочистих подій та успішної реалізації бізнес-заходів. ТОВ «Мотель-бар «Гульден» прагне бути сучасним центром гостинності, що поєднує якісний сервіс, затишну атмосферу та індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Важливим етапом оцінки стратегічних позицій ТОВ «Мотель-бар «Гульден» є дослідження його конкурентного оточення. Основними конкурентами підприємства виступають готелі та готельно-ресторанні комплекси м. Житомир, які функціонують у схожому ціновому сегменті та орієнтуються на аналогічні категорії споживачів. Конкурентна боротьба на ринку зумовлена необхідністю

постійного підвищення якості послуг, впровадження сучасних технологій обслуговування, розширення спектра додаткових сервісів та активного використання маркетингових інструментів.

*Таблиця 2.8*

Аналіз конкурентів ТОВ «Мотель-бар «Гульден»

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

Джерело: побудовано автором за даними ГК «Гульден»

Згідно з результатами аналізу ринку готельних послуг та даними міжнародних платформ онлайн-бронювання, ТОВ «Мотель-бар «Гульден» займає конкурентні позиції серед закладів розміщення м. Житомир. Однією з

головних переваг підприємства є оптимальне співвідношення ціни та якості послуг, що позитивно оцінюється гостями. Відвідувачі також відзначають комфортні умови проживання, зручне розташування та високий рівень обслуговування.

Серед основних конкурентів підприємства найбільш близькими за форматом діяльності та цільовою аудиторією є готельно-ресторанний комплекс «Гайки» та мережеві готелі бренду Reikartz. Водночас ТОВ «Мотель-бар «Гульден» має низку конкурентних переваг, серед яких безкоштовний паркінг, можливість проживання з домашніми тваринами, стабільний доступ до мережі Інтернет, зручне транспортне розташування, високий рівень сервісу та система бонусів і знижок для постійних клієнтів.

Разом із тим для зміцнення ринкових позицій доцільним є розширення спектра додаткових послуг. Перспективними напрямами розвитку можуть стати облаштування зони відпочинку, створення сучасного коворкінг-простору для бізнес-клієнтів, удосконалення системи навчання персоналу та підвищення його кваліфікації. Особливу увагу варто приділити розвитку мовних компетенцій працівників, зокрема володінню англійською мовою, що сприятиме покращенню якості обслуговування іноземних гостей та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Проведений аналіз дозволив виявити низку зовнішніх загроз, які можуть негативно впливати на результати діяльності ТОВ «Мотель-бар «Гульден». Серед найбільш вагомих чинників слід відзначити наслідки економічної нестабільності, воєнного стану, інфляційних процесів, коливань валютних курсів та зростання вартості ресурсів. Додатковим викликом є посилення конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг, що потребує постійного вдосконалення сервісу та впровадження інноваційних підходів до управління.

Важливою складовою системи стратегічного управління підприємством є управління ризиками. У сучасних умовах діяльність ТОВ «Мотель-бар «Гульден» потребує застосування адаптивних управлінських рішень, орієнтованих на збереження фінансової стійкості та підтримання конкурентних переваг. Саме

тому особливого значення набувають стратегії оптимізації витрат, підвищення операційної ефективності та розвитку клієнтоорієнтованих сервісів.

Загалом система стратегічного управління ТОВ «Мотель-бар «Гульден» характеризується достатнім рівнем ефективності та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Наявність управлінського досвіду, сформованої матеріально-технічної бази та орієнтація на потреби клієнтів створюють передумови для подальшого розвитку підприємства. Водночас важливим завданням залишається регулярне оновлення стратегічних цілей відповідно до сучасних викликів та тенденцій розвитку індустрії гостинності.

Таким чином, ТОВ «Мотель-бар «Гульден» є сучасним підприємством готельно-ресторанної сфери, яке забезпечує комфортні умови проживання, якісне харчування та широкий спектр супутніх послуг. Завдяки вигідному розташуванню, належному рівню сервісу та орієнтації на потреби споживачів заклад має потенціал для подальшого зміцнення своїх позицій на регіональному ринку.

Подальший розвиток підприємства доцільно пов’язувати з розробкою альтернативних сценаріїв стратегічного розвитку з урахуванням сучасних тенденцій галузі, зокрема зростання конкуренції, активної цифровізації готельних послуг, розвитку онлайн-бронювання та збільшення попиту на доступні засоби розміщення середнього цінового сегмента. Особливого значення набуває підвищення якості роботи персоналу через систему професійного навчання, мотивації та розвитку кадрового потенціалу, що є одним із ключових чинників формування конкурентних переваг підприємства.

# РОЗДІЛ 3
# ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОТЕЛЬ-БАР «ГУЛЬДЕН»

## 3.1. Пріоритетні напрями стратегічного управління ТОВ «Мотель-бар «Гульден»

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності ефективне стратегічне управління є необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності та стабільного функціонування підприємств готельного бізнесу. Динамічність ринкового середовища, посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, зміна споживчих уподобань клієнтів, а також вплив зовнішніх кризових факторів вимагають від підприємств формування гнучких і довгострокових стратегій розвитку.

За результатами проведеного аналізу діяльності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» було встановлено, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку. Серед його ключових переваг слід відзначити вигідне місце розташування, наявність власної ресторанної інфраструктури, сформовану клієнтську базу, конкурентний рівень цін та позитивну репутацію серед споживачів. Водночас дослідження виявило низку проблемних аспектів, серед яких недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів, обмеженість маркетингової активності, зростання конкурентного тиску та вплив нестабільного зовнішнього середовища.

Відповідно до оновленої місії готельного комплексу «Гульден», доцільно визначити такі пріоритетні напрями стратегічного управління:

1. Підвищення якості обслуговування та забезпечення безпеки гостей. Одним із ключових напрямів розвитку є вдосконалення сервісу шляхом підвищення професійної компетентності персоналу, покращення стандартів обслуговування та впровадження сучасних підходів до управління якістю послуг. Особливої актуальності в умовах воєнного стану набуває безпекова складова

діяльності готелю. Для цього необхідно забезпечити наявність укриття, обладнаного всім необхідним для тимчасового перебування гостей, створити резервні джерела електропостачання, опалення та доступу до мережі Інтернет на випадок надзвичайних ситуацій або блекаутів. Важливим є також інформування гостей щодо правил поведінки під час повітряної тривоги, розміщення відповідних інформаційних матеріалів та організація системи оперативного сповіщення.

2. Розширення спектра послуг та диверсифікація діяльності. Для зміцнення конкурентних позицій готельному комплексу доцільно розширювати перелік додаткових сервісів. Перспективними напрямами можуть стати відкриття СПА-зони, тренажерного залу, басейну, організація послуг хімчистки та ремонту одягу, прокату автомобілів, доставки квітів і подарунків, а також надання послуг перекладачів, екскурсоводів та бронювання закладів харчування. Значний потенціал розвитку пов’язаний із сегментом ділового туризму та віддаленої роботи. У зв’язку з цим доцільним є модернізація коворкінг-простору та створення комфортних умов для бізнес-клієнтів. У довгостроковій перспективі перспективним напрямом може стати створення апарт-готелю та подальше розширення діяльності шляхом формування власної мережі готельних закладів.

3. Удосконалення фінансового забезпечення та оптимізація використання ресурсів. З огляду на складні економічні умови та обмеженість власних фінансових ресурсів, важливим напрямом розвитку є пошук альтернативних джерел фінансування. Для реалізації інвестиційних проєктів підприємству доцільно залучати грантові програми підтримки бізнесу, зокрема міжнародні гранти для малого та середнього підприємництва, програми допомоги бізнесу, що постраждав від війни, а також державні інструменти підтримки, такі як програма «єРобота». Залучення додаткових фінансових ресурсів сприятиме модернізації матеріально-технічної бази, реалізації проєктів з реконструкції та розвитку нових об’єктів розміщення, що дозволить підвищити конкурентоспроможність готельного комплексу на регіональному та національному ринках.

4. Розвиток маркетингової стратегії. Важливим напрямом удосконалення діяльності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» є посилення маркетингової політики та впровадження нових інструментів просування послуг. Одним із перспективних заходів може стати розроблення спеціальних тарифних пропозицій для сімей бізнес-туристів. Зокрема, у випадку приєднання членів родини до гостя під час вихідних днів доцільно передбачити пільгові умови проживання зі знижкою 20–25 % порівняно зі стандартними тарифами для індивідуальних клієнтів. Важливим завданням є також збільшення частки іноземних бізнес-туристів серед клієнтів готельного комплексу. Для цього необхідно активізувати присутність закладу на міжнародних онлайн-платформах бронювання, використовувати інструменти цифрового маркетингу та таргетованої реклами із географічним налаштуванням на потенційні зовнішні ринки. Крім того, доцільним є впровадження системи акційних пропозицій і програм лояльності, які будуть простими, зрозумілими та привабливими для різних категорій споживачів.

5. Розширення географії діяльності. Стратегічним напрямом розвитку може стати розширення мережі закладів шляхом відкриття нових об’єктів розміщення в інших регіонах країни. Такий підхід сприятиме збільшенню клієнтської бази, зміцненню ринкових позицій та зростанню прибутковості бізнесу. Найбільш доцільною формою розвитку є франчайзингова модель, яка дозволить мінімізувати інвестиційні ризики та прискорити масштабування бренду. При виборі нових локацій особливу увагу необхідно приділяти географічним і безпековим чинникам, орієнтуючись насамперед на регіони Західної України.

6. Впровадження інноваційних технологій управління. Підвищення ефективності діяльності готельного комплексу неможливе без використання сучасних цифрових рішень. Комплексна автоматизація бізнес-процесів повинна охоплювати всі етапи взаємодії з клієнтом — від пошуку та бронювання номера до завершення проживання і підтримки повторних звернень. Одним із найбільш ефективних інструментів автоматизації є система OtelMS, яка забезпечує управління номерним фондом, інтеграцію з міжнародними каналами продажів, контроль роботи персоналу, управління репутацією та аналітичний супровід

діяльності підприємства. Впровадження даної системи дозволить скоротити управлінські витрати, мінімізувати вплив людського фактора, уникнути випадків подвійного бронювання, підвищити завантаженість номерного фонду та оптимізувати використання робочого часу персоналу.

7. Удосконалення кадрової політики. Одним із пріоритетних напрямів стратегічного розвитку ТОВ «Мотель-бар «Гульден» має стати підвищення ефективності управління персоналом. З огляду на наявність плинності кадрів, доцільно впровадити систему професійного розвитку працівників, що передбачатиме проведення спеціалізованих тренінгів, програм підвищення кваліфікації та розвиток управлінських компетенцій менеджерів різних рівнів. Особливу увагу слід приділити формуванню мотиваційної системи, спрямованої на підвищення лояльності працівників та їхньої зацікавленості в досягненні стратегічних цілей підприємства.

8. Антикризове управління та мінімізація ризиків. В умовах нестабільного зовнішнього середовища важливо забезпечити функціонування ефективної системи антикризового управління. Для цього необхідно розробити комплекс заходів щодо реагування на надзвичайні ситуації, пов’язані з воєнними загрозами, безпековими інцидентами, техногенними ризиками або надзвичайними ситуаціями у сфері охорони здоров’я. Система антикризового управління повинна включати регулярне навчання персоналу, оновлення планів евакуації, підтримання актуальної бази контактів екстрених служб та впровадження алгоритмів дій у кризових ситуаціях. Це сприятиме підвищенню рівня безпеки гостей і працівників, а також забезпечить стійкість функціонування готельного комплексу.

Отже, реалізація запропонованих стратегічних напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Мотель-бар «Гульден», зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Водночас стратегія повинна залишатися гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища, враховуючи сучасні економічні, соціальні,

технологічні та безпекові виклики, а також принципи соціальної й екологічної відповідальності бізнесу.

### 3.2. Розробка стратегії управління

Розроблення стратегії розвитку готельного комплексу базується на застосуванні комплексного та системного підходу до визначення пріоритетних напрямів удосконалення його діяльності. Така стратегія передбачає підвищення якості готельних послуг, адаптацію організаційної структури управління до сучасних умов функціонування, оптимізацію витрат і доходів, ефективне інвестування в розвиток номерного фонду, удосконалення цінової політики та розширення цільових ринків збуту. Реалізація стратегічних заходів має забезпечити формування стійких конкурентних переваг на ринку готельно-ресторанних послуг, збільшення клієнтської бази та зростання прибутковості підприємства.

Запропонована стратегія розвитку ТОВ «Мотель-бар «Гульден» спрямована на більш ефективне використання наявного ресурсного потенціалу, підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Її впровадження дозволить підвищити результативність діяльності підприємства, покращити якість обслуговування клієнтів і забезпечити довгостроковий сталий розвиток. З урахуванням визначених цілей та перспектив розвитку пропонується комплексна стратегія розвитку готельного комплексу, основні складові якої наведено на рис. 3.1.

Посилення позицій на ринку бізнес-туризму. Одним із пріоритетних напрямів розвитку ТОВ «Мотель-бар «Гульден» є зміцнення конкурентних позицій у сегменті бізнес-туризму. Досягнення цієї мети можливе завдяки ефективному використанню наявної конференц-інфраструктури, організації ділових заходів різного формату (конференцій, семінарів, тренінгів, ділових зустрічей) та розширенню переліку супутніх послуг. Доцільним є впровадження сучасного технічного забезпечення конференц-залів,

надання послуг кейтерингу, трансферу, оренди обладнання, а також створення спеціалізованих пакетів обслуговування для корпоративних клієнтів. Це дозволить сформувати унікальну ринкову пропозицію та підвищити привабливість готельного комплексу для представників бізнес-середовища.




Рис. 3.1. Комплексний підхід до формування стратегії розвитку ТОВ «Мотель-бар «Гульден» в сучасних умовах господарювання

Джерело: побудовано автором

Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та інвестиційної діяльності. Важливим напрямом стратегії розвитку є оптимізація використання виробничих площ і фінансових ресурсів підприємства. Для цього доцільно здійснити реорганізацію фінансових потоків, спрямовуючи більшу частину прибутку на модернізацію матеріально-технічної бази, оновлення номерного фонду та розвиток додаткових сервісів. Окрему увагу необхідно приділити формуванню інвестиційного фонду, кошти якого використовуватимуться для реалізації довгострокових проєктів розвитку, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Створення сучасної маркетингової системи управління. Для забезпечення стабільного розвитку готельного комплексу необхідним є формування ефективної маркетингової служби, яка здійснюватиме постійний моніторинг ринкового середовища, аналіз поведінки споживачів, дослідження

конкурентів та прогнозування тенденцій розвитку індустрії гостинності. Важливою складовою діяльності такої системи має стати реалізація комплексу маркетингових комунікацій, включаючи PR-заходи, контент-маркетинг, управління репутацією бренду, розвиток програм лояльності та активну взаємодію із клієнтами через цифрові канали комунікації.

Комплексна автоматизація та цифрова трансформація бізнес-процесів. Однією з ключових умов підвищення ефективності діяльності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» є впровадження сучасних інформаційних технологій та цифрових рішень. Автоматизація повинна охоплювати всі етапи обслуговування клієнтів: бронювання номерів, поселення та виселення гостей, управління номерним фондом, контроль якості послуг, фінансовий облік, маркетингову діяльність та аналітику. Впровадження сучасних програмних продуктів сприятиме підвищенню оперативності управлінських рішень, зниженню витрат, мінімізації впливу людського фактора та покращенню якості обслуговування клієнтів.

Відповідно до запропонованої стратегії розвитку в готельному комплексі має бути сформована інтегрована система маркетингового управління, яка забезпечуватиме постійне дослідження ринку бізнес-туризму, виявлення перспективних сегментів споживачів та розроблення заходів щодо розширення присутності підприємства на цільових ринках. Водночас важливо реалізувати комплексну рекламну кампанію із використанням сучасних цифрових інструментів просування, соціальних мереж, міжнародних платформ бронювання та партнерських каналів комунікації. Це сприятиме підвищенню впізнаваності бренду ТОВ «Мотель-бар «Гульден», зміцненню його ринкових позицій та збільшенню обсягів реалізації готельних і ресторанних послуг.

Відповідно до розробленої комплексної стратегії розвитку особливу увагу доцільно приділити комунікаційній складовій діяльності ТОВ «Мотель-бар «Гульден», оскільки саме ефективні маркетингові комунікації забезпечують формування позитивного іміджу закладу, підвищення впізнаваності бренду та залучення нових споживачів. З цією метою пропонується сформувати стратегічний план розвитку, орієнтований на посилення ринкових позицій

підприємства шляхом використання сучасних інструментів цифрового маркетингу та просування у соціальних мережах.

Стратегічний план розвитку ТОВ «Мотель-бар «Гульден» передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних етапів, які базуються на результатах проведеної діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Першим етапом є визначення стратегічних цілей. Основними цілями маркетингової стратегії підприємства є: збільшення обсягів реалізації готельно-ресторанних послуг на 25 %; підвищення рівня лояльності клієнтів та збільшення кількості повторних звернень щонайменше на 10 %; розширення клієнтської бази шляхом залучення нових сегментів споживачів; підвищення впізнаваності бренду на регіональному ринку та формування позитивної репутації закладу.

Другим етапом є проведення маркетингової діагностики та розроблення комунікаційної програми. Для досягнення поставлених цілей доцільно впровадити чіткий графік рекламних кампаній, активізувати механізми збору контактних даних потенційних клієнтів через сайт та соціальні мережі, розробити систему бонусних і акційних пропозицій для постійних гостей. Важливим напрямом є створення якісного фото- та відеоконтенту, який демонструватиме переваги номерного фонду, ресторанного комплексу, банкетних послуг та інших сервісів підприємства. Особливу увагу необхідно приділити модернізації офіційного вебсайту шляхом впровадження функцій онлайн-бронювання, віртуального туру територією закладу, калькулятора вартості проживання та системи збору відгуків клієнтів.

Третім етапом є сегментація споживачів. Для підвищення ефективності маркетингових заходів необхідно здійснювати систематичний розподіл клієнтів за основними сегментами: ділові туристи, транзитні мандрівники, сімейні туристи, учасники урочистих заходів, корпоративні клієнти та місцеві жителі. Формування єдиної клієнтської бази даних та її постійне оновлення дозволить персоналізувати пропозиції та підвищити якість обслуговування.

Четвертий етап передбачає автоматизацію маркетингової діяльності. Доцільним є впровадження сучасних цифрових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-систем), а також використання можливостей соціальних мереж Facebook, Instagram та Google Business Profile для проведення таргетованих рекламних кампаній. Завдяки інструментам геотаргетингу, персоналізації контенту та автоматизованого аналізу поведінки користувачів підприємство зможе ефективніше взаємодіяти зі своєю цільовою аудиторією.

П’ятий етап полягає у реалізації комплексу маркетингових заходів. Для цього необхідно забезпечити взаємодію між копірайтерами, дизайнерами та фахівцями з інтернет-маркетингу. Контент має регулярно оновлюватися та включати інформацію про спеціальні пропозиції, акційні програми, події, відгуки гостей та новини закладу. Важливо також розвивати партнерські програми з туристичними агенціями, транспортними компаніями та іншими суб’єктами туристичної індустрії.

Заключним етапом є оцінювання результативності реалізації стратегії. Для цього необхідно сформувати систему ключових показників ефективності (KPI), що дозволить контролювати досягнення поставлених цілей. Основними показниками можуть виступати рівень завантаженості номерного фонду, кількість нових клієнтів, частка повторних звернень, охоплення аудиторії в соціальних мережах, конверсія рекламних кампаній та рівень задоволеності споживачів. Використання аналітичних інструментів цифрового маркетингу забезпечить своєчасне коригування стратегії відповідно до змін ринкового середовища.

Отже, запропонований стратегічний план розвитку ТОВ «Мотель-бар «Гульден» спрямований на підвищення ефективності маркетингової діяльності, зміцнення конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку підприємства. Реалізація визначених заходів сприятиме збільшенню клієнтської бази, підвищенню рівня лояльності гостей, зміцненню ринкових позицій та зростанню фінансових результатів діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Водночас стратегія повинна залишатися гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища, сучасних технологічних тенденцій і потреб споживачів, що забезпечить конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного розвитку ринку готельно-ресторанних послуг.

# ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретичних і практичних аспектів формування стратегії управління готельним комплексом сформульовано такі висновки.

Стратегія є комплексною моделлю поведінки підприємства, що визначає систему принципів, правил і напрямів діяльності, дотримання яких забезпечує досягнення конкурентних переваг, стабільне функціонування та довгостроковий розвиток суб'єкта господарювання. Стратегічне управління являє собою сукупність управлінських рішень і заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах обмеженості ресурсів та постійного впливу факторів зовнішнього середовища. Ефективність розвитку підприємства значною мірою залежить від якості розробленої стратегії, її адаптивності до ринкових змін та здатності забезпечувати баланс інтересів усіх зацікавлених сторін. Встановлено, що ключовими чинниками успіху в індустрії гостинності є впровадження інновацій, розвиток кадрового потенціалу, формування клієнтоорієнтованої культури обслуговування, ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами, використання сучасних цифрових технологій, створення унікальної ціннісної пропозиції, забезпечення сталого розвитку та впровадження механізмів антикризового управління.

У процесі дослідження діяльності ТОВ «Мотель-бар «Гульден» встановлено, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на регіональному ринку готельно-ресторанних послуг. Перевагами підприємства є вигідне місце розташування, поєднання послуг розміщення та харчування, наявність сформованої матеріально-технічної бази та позитивний імідж серед споживачів. Водночас результати аналізу фінансово-економічного стану та зовнішнього середовища засвідчили наявність низки проблемних аспектів, що потребують оперативного реагування. До них належать необхідність підвищення якості обслуговування, посилення маркетингової активності в цифровому середовищі, вдосконалення

системи комунікацій із клієнтами, розширення програм лояльності, активізація використання інструментів таргетованої реклами та підвищення впізнаваності бренду. Крім того, на діяльність підприємства суттєво впливають зовнішні фактори, зокрема воєнний стан, економічна нестабільність, посилення конкурентної боротьби та зміна споживчих переваг.

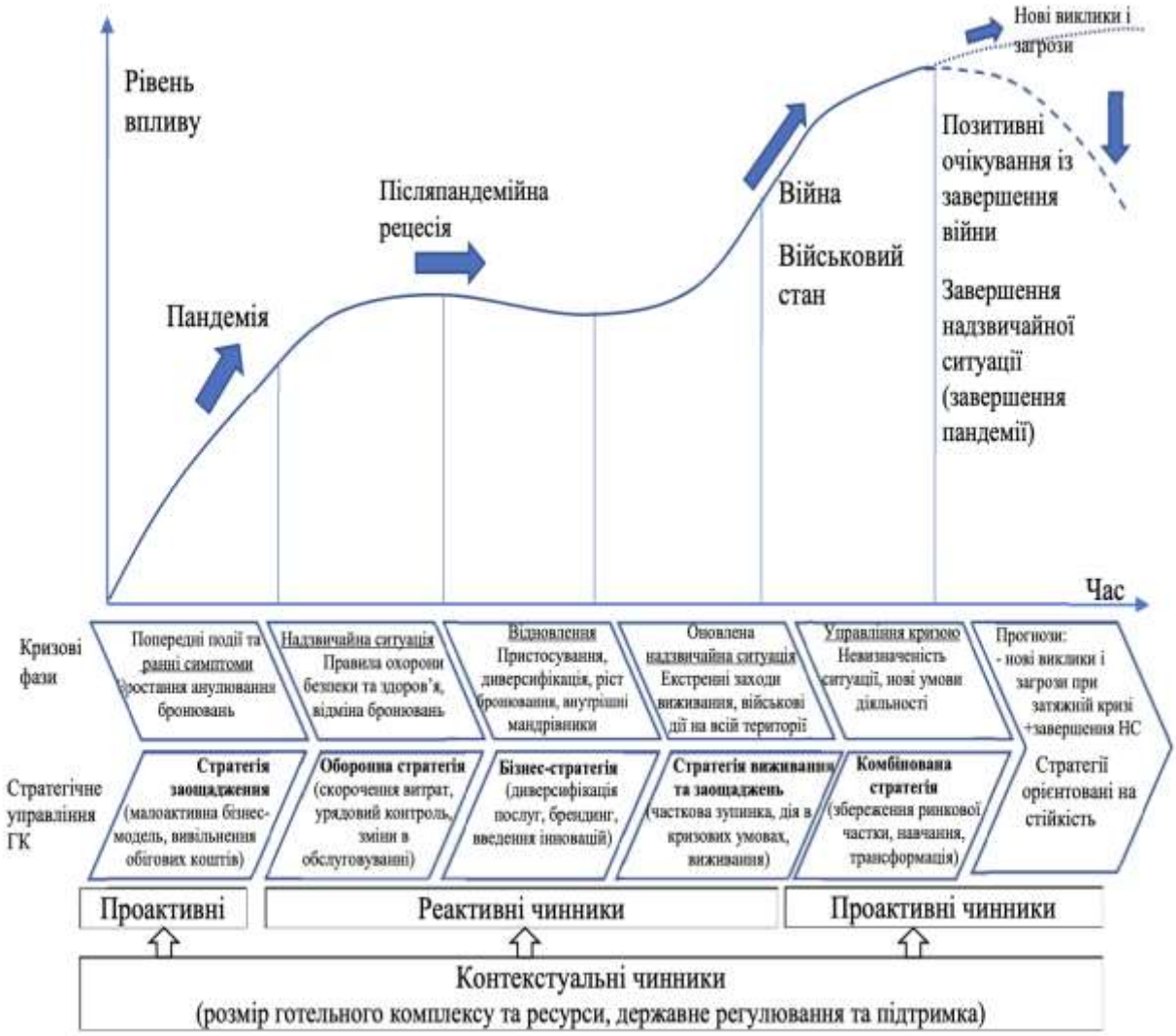
На основі проведеного аналізу розроблено комплексну стратегію розвитку ТОВ «Мотель-бар «Гульден», яка передбачає реалізацію взаємопов'язаних стратегічних напрямів: стратегії диференціації послуг, стратегії оптимізації витрат, стратегії безпекового розвитку, стратегії цифрової трансформації та стратегії розробки нових продуктів і сервісів. Запропонована стратегія спрямована на зміцнення ринкових позицій підприємства, розширення клієнтської бази та підвищення рівня конкурентоспроможності. Особливу увагу приділено формуванню сучасної маркетингової системи, яка передбачає постійний моніторинг ринку, дослідження потреб споживачів, розвиток бізнес-туризму та активне просування бренду в цифровому середовищі.

Стратегічний план розвитку підприємства включає впровадження сучасних інструментів цифрового маркетингу, використання соціальних мереж для просування послуг, розроблення якісного фото- та відеоконтенту, проведення рекламних кампаній і реалізацію партнерських програм. Важливим напрямом є цифровізація взаємодії з клієнтами шляхом упровадження CRM-системи, створення сучасного вебсайту з функцією онлайн-бронювання, формування бази підписників, розвитку програм лояльності та використання чат-ботів для оперативної комунікації зі споживачами. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню рівня завантаженості номерного фонду, збільшенню кількості постійних клієнтів, зміцненню іміджу підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в умовах сучасних викликів і високої конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг.

Отже, реалізація запропонованої стратегії управління дозволить ТОВ «Мотель-бар «Гульден» підвищити ефективність господарської діяльності,

зміцнити конкурентні переваги, забезпечити фінансову стійкість та сформувати передумови для довгострокового розвитку на ринку індустрії гостинності.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ




**Стратегічна основа стратегії управління ТОВ «Мотель-бар «Гульден» в умовах сучасних викликів і загроз**