

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА

на тему Стратегічне управління підприємством сфери гостинності готель  
«Театральний»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Strategic Management of the Hospitality Enterprise "Teatralnyi" Hotel

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра, \_\_\_\_\_  
групи гр. 6.0739-гктс-з \_\_\_\_\_  
спеціальності \_\_\_\_\_ 073 Менеджмент \_\_\_\_\_  
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та  
туристичного сервісу \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ І.Л. Головка \_\_\_\_\_

Керівник проф. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. \_\_\_\_\_ В.О. Шишкін  
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. \_\_\_\_\_ Ю.І. Полусмяк \_\_\_\_\_

Запоріжжя  
2024

# ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Г оловко Ігор Леонідович

1. Тема роботи Стратегічне управління підприємством сфери гостинності готель «Театральний»

керівник роботи Шишкін Віктор Олександрович, к.е.н., доцент,  
затверджені наказом ЗНУ від «27» грудня 2023 року № 2227-с

2. Строк подання здобувачем роботи « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024\_ р.

3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування системи управління персоналом.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ – Теоретико-методичні засади стратегічного управління готельних підприємств – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття стратегії та стратегічного управління; 1.2 Концепція стратегії управління підприємствами готельного господарства; 1.3 Стратегічне управління підприємством готельного господарства; 2 Розділ – Стратегічне управління готельним підприємством в умовах нестабільної економіки – складається з 3 підрозділів: 2.1 Готельна індустрія України в умовах воєнного часу; 2.2 Загальна характеристика готелю «Театральний»; 2.3 Аналіз стратегічного управління готеля «Театральний»; 3 Розділ – Удосконалення стратегії управління готельним підприємством – складається з 2 підрозділів: 3.1 Формулювання стратегічної мети та принципів управління готелем

«Театральний»; 3.2 Розробка основних напрямків стратегії готелю «Театральний».

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ І.Л. Головка  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ В.О. Шишкін  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ В.О. Шишкін  
( підпис )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Стратегічне управління підприємством сфери гостинності готель «Театральний»»: 57 сторінок, 7 таблиць, 7 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 71 найменування.

Об'єктом дослідження є стратегічне управління готелем «Театральний».

Предмет дослідження – напрямки удосконалення стратегічного управління готеля.

Мета дослідження – дослідити теоретико-методичні засади стратегічного управління готельних підприємств, запропонувати напрямки удосконалення стратегічного управління товариства.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що в сучасних умовах глобалізації економіки готельна індустрія перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх змін, які змушують підприємства готельного господарства шукати нові стратегії, інструменти та методи управління, засновані на системних та комплексних підходах. Для розвитку готельного бізнесу в Україні актуальними стають процеси об'єднання та інтеграції готельних підприємств, формуванню нових форматів та структур управління.

У роботі викладено основні напрями удосконалення стратегічного управління товариства, оцінку ризиків можливого банкрутства, як елементу стратегічного розвитку товариства. Розроблено основні напрямки стратегії товариства та вдосконалено управління якістю готельних послуг.

Розроблені пропозиції можуть бути впроваджені у практичній діяльності готелем «Театральний».

ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС, СТРАТЕГІЯ, ЯКІСТЬ, РИЗИК,  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

## ABSTRACT

Qualification work: "Strategic management of the enterprise of hospitality, the hotel "Teatralnyi": 57 pages, 7 tables, 7 figures, 2 appendices. The list of references includes 71 titles.

The object of the study is the strategic management of the Teatralny hotel.

The subject of the study is directions for improving strategic hotel management.

The purpose of the study is to investigate the theoretical and methodological foundations of strategic management of hotel enterprises, to propose directions for improving the company's strategic management.

The relevance of the topic of this work is due to the fact that in the modern conditions of globalization of the economy, the hotel industry is under the influence of external and internal changes, which force hotel enterprises to look for new strategies, tools and management methods based on systemic and complex approaches. For the development of the hotel business in Ukraine, the processes of unification and integration of hotel enterprises, the formation of new formats and management structures are becoming relevant.

The work outlines the main directions for improving the company's strategic management, assessing the risks of possible bankruptcy as an element of the company's strategic development. The main directions of the company's strategy were developed and the quality management of hotel services was improved.

The developed proposals can be implemented in the practical activities of the "Theatrical" hotel.

HOTEL BUSINESS, STRATEGY, QUALITY, RISK,  
COMPETITIVENESS

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

CRM - Система управління взаємовідносинами із клієнтами

NSI - Customer Relationship Management

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	10
1.1 Поняття стратегії та стратегічного управління .....	10
1.2 Концепція стратегії управління підприємствами готельного господарства .....	12
1.3 Стратегічне управління підприємством готельного господарства.	16
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	22
2.1 Готельна індустрія України в умовах воєнного часу.....	22
2.2 Загальна характеристика готелю «Театральний» .....	28
2.3 Аналіз стратегічного управління готеля «Театральний».....	32
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	38
3.1 Формулювання стратегічної мети та принципів управління готелем «Театральний».....	38
3.2 Розробка основних напрямків стратегії готелю «Театральний»....	42
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	51
ДОДАТКИ .....	56

## ВСТУП

Актуальність теми. Проблемою українських готельних підприємств в умовах економічної нестабільності є пошук сучасних механізмів управління, які забезпечують стабільне становище на ринку готельних послуг. Теоретичні основи та практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку готельного господарства та ефективного функціонування готельного господарства розглянуто в наукових працях: Скриньковського Р. М., Хмиза М. В., Тиркало Ю. Є., Кайдровича Х. І., Гарасима Л. С., Кухтіна Є. Р., Писаревського І. М., Андрушківа Б.М., Кирича Н.Б., Погайдака О.Б., Бурака В. Г., Тюхтенко Н. А., Кушніра О. І., Жигуліна О. А., Рябенка М. О., Постова В. В., Шевченко-Перепьолкіна Р. І., Наврозова Ю. О. та ін. Проблеми управління готельним господарством досліджено в наукових працях: Хумарова Н. І., Михайлюк О. Л. Мізюк Б. М., Миронов Ю. Б., Зозульов О. В., Домашева О. А., Богдан Н. М., Писаревського І. М., Сегеда І. В., Колонтаєвського О. П., Добрянської Н. А., Саркіяна Г. О., Ніколюка О. В., Єланської К. В. та ін.

Основна увага приділяється визначенню сутності готельного продукту, особливостей його появи на вітчизняному ринку, а також методів і засобів реалізації з урахуванням потреб і побажань споживачів. Численні теоретичні питання, пов'язані зі стратегічним управлінням готельним господарством, не були розглянуті в наукових роботах науковців. Проблема розробки стратегії розвитку компанії сфери послуг на сьогоднішній день вивчена недостатньо.

До цього напрямку бізнесу відноситься готельне господарство, яке є перспективним з точки зору прибутковості та динамічного розвитку. Практичне значення цих проблем та об'єктивна необхідність адаптації теоретико-методологічних засад формування стратегій та інструментів стратегічного управління готельними підприємствами визначили актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра.



Об'єктом дослідження є стратегічне управління готелем «Театральний».

Предмет дослідження – напрямки удосконалення стратегічного управління готеля.

Мета дослідження – дослідити теоретико-методичні засади стратегічного управління готельних підприємств, запропонувати напрямки удосконалення стратегічного управління товариства.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи бакалавра є:

- визначити теоретико-методичні засади стратегічного управління готельних підприємств;
- розглянути поняття стратегії та стратегічного управління;
- охарактеризувати концепцію стратегії управління підприємствами готельного господарства;
- розглянути стратегічне управління підприємством готельного господарства.
- розглянути стратегічне управління готельним підприємством в умовах нестабільної економіки;
- дослідити готельну індустрію України в умовах воєнного часу;
- розглянути загальну характеристику готелю «Театральний»;
- проаналізувати стратегічне управління готеля «Театральний»;
- запропонувати удосконалення стратегії управління готельним підприємством;
- сформулювати стратегічну мету та принципи управління готелем «Театральний»;
- розробити основні напрямки стратегії готелю «Театральний».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1 Поняття стратегії та стратегічного управління

Враховуючи гостру конкуренцію, досконалість менеджменту є одним із критеріїв подальшого розвитку організації. Індустрія туризму та подорожей є одним із секторів світової економіки, що швидко розвивається, і важливим рушієм економічного розвитку. При цьому індустрія туризму надзвичайно чутлива до економічних і політичних потрясінь, поточна криза та сучасні загрози не стали винятками. Туризм є невід'ємною ланкою готельного господарства, що може сприяти економічному відновленню та призвести до можливого економічного зростання [1].

Сучасна готельна індустрія вважає, що відправною точкою для досягнення ефективної діяльності готельної індустрії є важливість її стратегічного розвитку. Під стратегією розуміється переважаючий спосіб поведінки, основний напрямок діяльності організації та досягнення її цілей.

Стратегічне управління є одним із способів ефективного управління компаніями. Добре розроблений стратегічний план готує компанію до майбутнього, визначає розвиток дострокові напрями та сигналізує про намір компанії зайняти певні бізнес-позиції. У свідомості сучасного світу, який стрімко змінюється, особливого значення набуває розробки стратегії, її проектування та трансформації на всіх рівнях управління.

У науковій літературі існує чітке значення термінів «стратегія» та «стратегічне управління». Тому більшість дослідників у сфері стратегічного розвитку визначають основну характеристику поняття «стратегія» відношенням певного об'єкта до зовнішнього середовища. Тому на

сучасному етапі розвитку економіки питанням стратегічного розвитку як окремої компанії, галузі та держави загалом приділяється дедалі більше уваги.

Кожна стратегія означає певну систему контролю, яка допомагає досягти стратегічних цілей організації, в тому числі гостинності. Однак існують і інші значення: стратегія може служити моделлю взаємодії між організацією та її зовнішнім середовищем, а сама стратегія може бути визначена як набір або система основних принципів і правил [2].

Стає зрозумілим, що існують різні стратегічні підходи до управління, представлені на (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Основні стратегічні підходи до управління підприємством готельного сектору

Зважаючи на специфіку стратегічного управління, можливо, що це актуальний інструмент управління розвитком компанії, спрямований на підвищення потенціалу організації для досягнення конкурентоспроможності в умовах усвідомлення постійно зростаючих змін у поточному середньому класі та незначності пов'язані з ним. Водночас стратегічне управління – це

набір рішень і підходів до рівня обслуговування, які вказують на успішність організації. Ряд кроків у стратегічному управлінні включає планування, реалізацію та оцінку стратегії. Стратегічне управління може бути сформульоване і реалізоване на рівнях організації та діяльності компанії, стратегічний менеджмент є гнучким до умов, в яких знаходиться компанія та цілей, які вона хоче досягти [2].

Стратегічне управління готельного бізнеса – це система управлінських рішень, спрямованих на вибір важливих дій, що формують безпосередні стратегічні цілі та завдання бізнес-одиниці в умовах обмеженості ресурсного потенціалу та нестабільності ринкового середовища. Таким чином, у межах галузі (туризм) або сектор готельного господарства основні результати бізнесу можуть бути захищені факторами, які не дозволяють легко скопіювати їхні переваги.

Механізми стратегічного захисту включають: відносять: галузеві технічні стандарти, унікальні комплементарні активи, неявні знання (технологічні та управлінські знання) та інші механізми організаційного характеру для прямого просування компанії та усунення причинно-наслідкових і спадкових зв'язків: процеси та культуру компанії, так що ті, що є індивідуальними, не можуть бути додані або реалізовані без придбання самої компанії або іншої компанії (її підрозділ). Ця логіка стратегічного менеджменту в готельному господарстві яскраво підтверджується гостротою конкуренції в готельному господарстві та самому готельному продукті [3].

## 1.2 Концепція стратегії управління підприємствами готельного господарства

Науковий підхід до стратегічного управління ґрунтується на добре розробленій концепції, яка відображає спосіб мислення керівництва та

дозволяє включати фактори, які мають найбільший вплив на ефективність стратегічного управління. Розглянемо основні тези та принципи, які бачать більшість теоретиків стратегічного менеджменту [4].

По-перше, це реакція на зростання швидкості змін на світовому ринку, на зростання складності та невизначеність ринкових подій. Метою стратегічного планування компанії є вихід на абсолютно новий рівень. Вони повинні запускати інноваційні рішення для продуктів, послуг і виробничих процесів, які займають нові позиції серед сильніших конкурентів.

Інший підхід у відповідь на зміни довкілля полягає в інноваціях корпоративного підприємництва, що дозволяє компанії перевершити своїх конкурентів за швидкістю процесу адаптації.

Третій основний підхід полягає в представленні складності комплексності компетенцій компанії, необхідних для успішної конкуренції на ринку.

Четвертою складовою стратегічного управління в концептуальній моделі Ансоффа є зв'язок між стратегією та організаційною культурою компанії. Сама культура спонукає до вибору стратегічної поведінки і дозволяє отримати максимум з ситуації.

П'ятим елементом, який сприяє успіху підходу до розробки стратегії, є роль лідерства в компанії. Артур О. Томпсон і А. Дж. Стрікленд у своїй концепції стратегічного управління (яка базується на розробці корпоративної стратегії, її адаптації та реалізації) традиційно бачить п'ять основних завдань менеджменту: формування стратегічної основи майбутньої компанії; визначити цілі; розробка стратегії; реалізація стратегії; оцінка результатів та адаптація стратегічного планування [5].

Сучасні концепції стратегічного менеджменту вказують на інтеграцію стратегічного та інноваційного менеджменту, а зміни, спрямовані на вдосконалення процесів, продуктів або ринків, є інноваціями. Етапи розвитку стратегічного та інноваційного менеджменту показують, що вони

взаємопов'язані як реакції суб'єктів господарювання на ускладнення зовнішніх умов ведення бізнесу [6].



Рисунок 1.2 - Основні чинники формування стратегії управління індустрії гостинності

Розглянутий підхід до побудови концепції стратегічного управління можна застосувати і до компаній готельного бізнесу. Компанії цієї сфери мають ряд відмінних характеристик, які необхідно враховувати при оцінці їх діяльності. Найважливішими є висока чутливість послуг, що надаються на споживчому ринку, відсутність можливості їх накопичення та складування, широкий спектр гнучких графіків тощо [6].

Знаючи основні характеристики послуг, можна зрозуміти, що вони несуть більший ризик, ніж фізичні товари. Недоліки послуг, такі як мінливість, неоднорідність, нездатність до зберігання та нерозривність взаємозв'язку «виробництво-споживання», сприяють ризику послуги. Неосяжність послуг означає, що потенційні споживачі не можуть оцінити або робачити багато послуг, перш ніж до їх купівлі або використання.

Складність послуг також може відрізнятися. Послуги можуть бути технічно складними та спеціалізованими, і ніхто із споживачів не може оцінити їх, через відсутність спеціальних знань. Стратегія готельної компанії

- це інтегрована модель дій, спрямована безпосередньо на досягнення цілей компанії. Важливо прийняти рішення щодо різних типів стратегій у компанії: корпоративна стратегія, бізнес-стратегія, функціональні стратегії (маркетингова, фінансова, виробництво, управління людськими ресурсами) тощо. Усі стратегії, які реалізуються в компанії, базуються на взаємній вигоді, а також на глобальному бізнес-підході, перспективному стані сучасного середовища та конкурентному статусі готельної індустрії. Для забезпечення функціонування міжнародних готельних комплексів чітко розділена стратегія управління [7].

Основні інновації в готелях здійснюються у сфері систем електронного управління (інтернет-технології), за яких співробітники готелю безпосередньо звертаються до веб-сервісу та можуть отримати всю інформацію про свій готель у мережі.

Серед функціональних можливостей цієї моделі в першу чергу можна виділити наступні [7]:

- управління програмами лояльності та залучення постійних клієнтів (система дозволяє створювати в готелі різні програми лояльності);
- управління відділом продажів і маркетингу (система автоматизує кожного співробітника продажу);
- управління взаємовідносинами з клієнтами (система забезпечує додаткову аналітику за клієнтським сервером);
- управління продажем послуг та заходами готелю, що дозволяє планувати наявність конференц-контенту, формувати меню для банкетів, семінарів та конференцій, організовувати обслуговування та координувати роботу всіх служб та відділів готелю з банкетного сервісного обслуговування [7].

Тому концепція стратегічного управління спрямована безпосередньо на забезпечення розвитку компанії готельного господарства. Особливим завданням є розробка механізму конкурентної переваги з метою врахування специфіки ринку готельних послуг та фінансово-інвестиційних можливостей.

Таких конкурентних переваг можна досягти завдяки грамотно розробленій інноваційній стратегії для готельної індустрії, заснованій на ретельному аналізі сучасних технологій світових трендів галузі [15].

### 1.3 Стратегічне управління підприємством готельного господарства

Стратегічне управління є важливим фактором для успішної роботи компаній на ринку, але, на жаль, робота готельної індустрії часто може бути перешкоджана відсутністю стратегічного напрямку та призвести до поразок в конкурентній боротьбі. Концепція стратегічного менеджменту лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у наступних характерних рисах її застосування. В її основі лежить базова теорія: системний, ситуаційний і цільовий підхід до підприємницької діяльності, яка трактується як цілісна соціально-економічна система. Вибір лише однієї з цілей не дозволяє досягти бажаних результатів – довгострокового розвитку компанії [11].

Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує компанія. Це дозволяє створювати системи стратегічного управління, які відповідають ідеям і можуть змінюватися індивідуально залежно від специфіки компанії та особливостей поточного середовища. Зосереджена на необхідності збору та підтримки стратегічних інформаційних баз. Завдяки аналізу та консолідованій інформації для прийняття стратегічних рішень можна визначити місце та послідовність змін у компанії, тим самим зменшуючи невизначеність ситуації [11].

Це дозволяє прогнозувати наслідки прийнятих рішень, впливати на ситуацію у відповідних сферах сторін, налагоджувати ефективні зв'язки та формувати стратегічну поведінку персоналу. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку компаній (цілі, дерево цілей,



стратегія, стратегічний набір, стратегічні плани і програми, стратегічне планування і контроль тощо). Зазначені характеристики не вичерпують сутності поняття стратегічного управління, але дають можливість визначити найбільш суттєві складові.

Стратегічне управління компанією готельного господарства – це система управлінських рішень, спрямованих на прийняття рішень, які синтезують різні стратегічні цілі компанії з урахуванням нестабільності ринку, навколишнього середовища та обмеження власного ресурсного потенціалу. Стратегічне управління — це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначаючи конкретні цілі діяльності та розробляючи стратегії досягнення цих цілей, враховуючи зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [12].

Стратегічне управління розглядається як комплексно спланований, формально-поведінковий процес управління, який допомагає сформулювати та побудувати ефективні стратегії, які сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягнення поставлених цілей.

Стратегічне управління є синтезом концепцій, які є основними складовими процесу стратегічного управління: стратегічного планування та мислення, стратегічного планування та стратегічного програмування.

Сутність стратегії управління готельними компаніями як постачальниками готельних послуг в умовах поточної конкурентної позиції компанії базується на основних положеннях щодо забезпечення системного підходу до розвитку цих видів діяльності та[12]:

- надання готельних послуг, орієнтованих на споживача;
- адаптація до внутрішніх і зовнішніх змін середовища;
- залучення кваліфікованого персоналу;
- впровадження інноваційних технологій;

- створення сучасних умов праці та якості наданих послуг;
- облік і мінімізація витрат;
- розвиток і розширення сервісних послуг [12].

Стратегія - це насичене, ефективне створення для діяльності компанії, яка, крім усього іншого, не є ліками від усіх проблем компанії. Тому важливо чітко визначити, чого не слід розуміти під стратегією. Багатофакторний характер вибору стратегії означає необхідність розробки стратегічних альтернатив, з яких і здійснюється остаточний вибір.

Стратегічні альтернативи — це набір різних приватних стратегій, які уможливають досягнення стратегічних цілей організації в рамках заданої базової стратегії та обмежень на використання наявних ресурсів. Стратегічна альтернатива пропонує організаціям різні можливості та характеризується різними витратами та результатами.

Стратегія готельного підприємства представлена на рис.1.3.



Рисунок 1.3 - Стратегія готельного підприємства

Розробляючи стратегію управління готельними компаніями, необхідно враховувати основні тенденції та тенденції базових стратегій, успішність готельної послуги та формування конкурентоспроможного готельного продукту, якість якого визначається професіоналізмом керівника і якісним складом персоналу підприємства. Розробка ефективної стратегії управління готельною індустрією передбачає визначення потенційних можливостей і загроз у поточному середовищі, а також оцінку ризиків і можливих альтернатив.

Стратегічне управління можна визначити як управління організацією, що:

- фокусується на людському потенціалі як фундаменті організації;
- орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів;
- здійснює гнучке регулювання, своєчасні зміни в організації, що забезпечують конкурентні переваги.

Це дозволяє організації виживати в довгостроковій перспективі і досягати поставлених цілей. Стратегічне управління – це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та виконання організацією окремих планів.

Реалізація стратегічного управління компанією готельного господарства можлива лише за умови, якщо воно є стратегічно орієнтованим, в якому кадри мають стратегічне мислення, де існує система стратегічного планування, що надає можливість розробляти і використовувати інтегровану систему стратегічних планів, а поточна діяльність спрямована на досягнення стратегічних цілей.

Успіх готельного комплексу можливий лише в тому випадку, якщо вихід готельної індустрії на ринок потребує не лише продуманого та комплексного планування, але й може базуватися на довгострокових цілях. Світ постійно переживає процес освоєння нових концепцій готельної індустрії та модернізації старих. Глобалізація та концентрація готельної індустрії знайшли відображення у появі великих корпорацій та готельних

мереж. Такий підхід дозволяє готельним компаніям перегрупуватись і направити додаткові ресурси на подальший розвиток свого бізнесу [24].

Крім внутрішніх систем управління готелем, до основних компонентів входять броньовані модулі, послуги консьєржа, розрахунки з гостями, управління номерами, охорона користувачів, система електронних замків і, найголовніше, інженерні служби, які створюються вже на етапі проектування готелю - автоматизація та тепло- енергозбереження, водопостачання, інтерактивне телебачення. Готелі нині пропонують різноманітні послуги, включаючи харчування та обслуговування, фітнес, оздоровчі та спа-центри та салони краси [13].

Тенденція до персоналізованого обслуговування клієнтів зростає. Екологізація готельних продуктів має велике значення, оскільки це необхідно для збереження життя, і все більше туристів покладаються на екологічно чисті послуги та продукти. Диверсифікація туристичної пропозиції спонукала готелі знайти свою нішу на ринку розміщення, що призвело до процесу спеціалізації готелів. Основою спеціалізації є вид туризму, тип клієнтури та пропоновані варіанти транспортування, смаки та інтереси гостей [26].

На сучасному етапі розвитку готельного господарства в Україні існують проблем, які перешкоджають встановленню європейських стандартів якості обслуговування в готельному господарстві. До основних належить [14]:

- кількість готелів міжнародного класу невелика;
- незначні обсяги інвестування у будівництво нових готелів;
- недостатня кількість кваліфікованих фахівців у галузі управління підприємствами готельного господарства та обслуговування;
- низький рівень конкуренції на готельному ринку внаслідок відсутності корпоративних стандартів управління якістю готельних послуг;
- високий рівень податків [14].

Сучасний ринок готельних послуг характеризується не лише недостатньою кількістю готелів, а й поєднанням їх типів та відсутністю супровідної інфраструктури, що негативно позначається на рівні обслуговування. На український ринок вийшли такі міжнародні бренди: Radisson, Hyatt International, Ricos, що ще більше загостило проблему низької конкурентоспроможності готельних компаній [15].

Беручи до уваги прагнення України послідовно інтегруватися у світове економічне співтовариство. Актуальним завданням для українського ринку гостинності є пошук стратегічних орієнтирів збільшення конкурентних переваг, які дозволять більш повно задовольняти потреби споживачів, підвищити рівень сервісу та створення необхідного рівня конкурентоспроможності компанії готельного бізнесу [15].

## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

#### 2.1 Готельна індустрія України в умовах воєнного часу

Готельний бізнес в Україні є особливо вразливим, про що свідчить зруйнована інфраструктура та недостатнє відвідування клієнтами готельних послуг. Готельна індустрія є однією з важливих складових світового ринку готельних послуг, індустрії, яка швидко розвивається та створює нові види та формати бізнесу. Ефективне функціонування цього напряму бізнесу є позитивним показником економічних змін у країні та регіоні та важливою умовою активного розвитку міжнародних відносин [16].

До великої війни з Росією готельний ринок України зростав на 10-15% на рік. У країну зайшли нові авіалінії, значно покращилася інфраструктура в регіонах. Усе це сприяло стрімкому розвитку вітчизняного та внутрішнього туризму та мотивувало інвесторів вкладати кошти у будівництво готелів.

Готельний бізнес тільки почав оговтуватися від епідемії коронавірусу, коли російські загарбники вторглися в північні та південні регіони України. До пандемії збільшилася кількість туристів з Аравійського півострова, які подорожували до західного регіону України та особливо до Буковелю. Для них наша країна стала альтернативою високогірним курортам – Австрії, Швейцарії, Італії.

На півдні зросла кількість мандрівників з Ізраїлю, Туреччини та Балкан. Щороку кількість іноземців збільшувалася на 20-30%. Розвиток туризму збільшив середній рахунок за послуги розміщення в середньому на 12-15% і зробив готельний бізнес в Україні все більш привабливим для інвесторів.

Така складна економічна ситуація в Україні, численні фінансові кризи, які сьогодні переживає вітчизняне готельне господарство, а також пандемія корона вірусу, з одного боку, ускладнили роботу українського готельного господарства на ринку, а з іншого - загартували його.

Повномасштабне вторгнення Росії негативно вплинуло на всі сектори української економіки. Найбільше постраждала галузь туризму та гостинності. Готельний бізнес практично розвалився майже на 90% у перші місяці війни, коли йшли бої.

Так, у березні та квітні 2022 році західні готелі показали досить вражаючу динаміку, тимчасово зафіксувавши рекордну завантаженість. Це зумовлено міграцією населення переважно зі східних, південних та центральних регіонів у пошуках безпечніших місць.

Масова евакуація біженців, економічні труднощі та важкий емоційний стан значно скоротили туризм в Україні. Через цю складну ситуацію значно скоротилася й кількість іноземних туристів, які їздили в Україну до війни. Іноземці бояться їздити в країну, де постійні авіаудари і бої. Аналізуючи вплив війни на готельну індустрію в Україні, визначили кілька напрямків її негативного впливу, як показано на (рис. 2.1).

Внаслідок війни в Україні готельна індустрія зазнала суттєвого колапсу, особливо на сході, півдні та півночі країни. Готельні підприємства знищено, відбувається виведення готельного бізнесу на окупованих територіях, а також виведення готельних підприємств з міжнародного готельного ринку, міграція великої кількості кваліфікованого персоналу за кордон, брак гостей готелю на окупованій території та проблеми з постачанням [17].

Сьогодні дохід для готелів приносять тільки вітчизняні туристи та іноземці, які працюють в Україні. Готельні компанії на заході країни заробляють більше. Військові події в Україні призвели до падіння туризму, оскільки в країні постійно панує страх. У готелях різко скоротилася кількість відвідувачів, особливо в районах, які найбільше постраждали від воєних дій [17].

Наступ російських військ в Україні становить негативний ризик для міжнародного туризму [7].

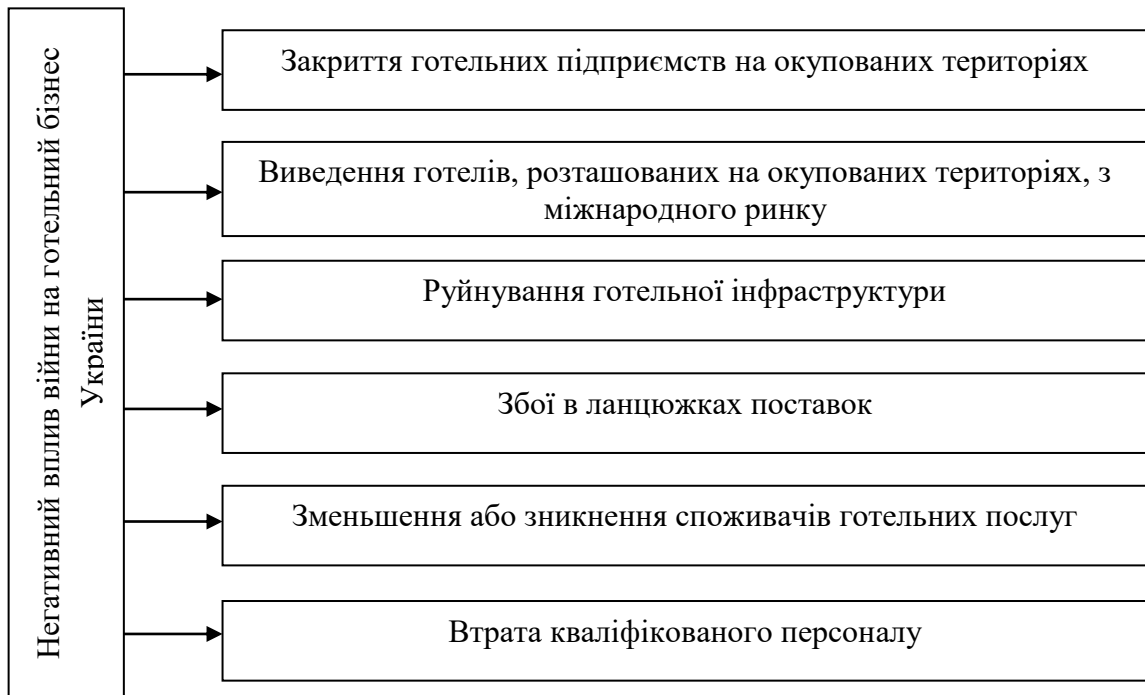


Рисунок 2.1 - Основні напрямки негативного впливу війни на готельний бізнес України

Що стосується внутрішнього туризму, то він міцно закріпиться на заході України, тому що навіть після перемоги України північні, південні та східні частини країни не зможуть вперше прийняти гостей, як до війни. Найскладніша сьогодні ситуація в готелях, які знаходяться або були на окупованій території.

Активні бойові дії негативно вплинули на готельне господарство в таких містах, як Херсон, Харків, Чернігів, Дніпро, Миколаїв та Київська область та інші. Найбільший негативний вплив військові дії зазнали готельному господарству північних, східних та південних регіонів України, а також міст Києва та Миколаєва.

На сьогоднішній день немає точних даних про загальну кількість зруйнованих або пошкоджених готельних закладів в Україні. Серед тих, про які було сказано публічно налічується -12 готелів [18].



У таблиці 2.1 наведено готелі, які зазнали серйозних руйнувань під час бойових дій російських військ. Велика кількість готелів, зруйнованих або пошкоджених під час бойових дій, розташовані в районах, близьких або безпосередньо постраждалих від бойових дій.

Таблиця 2.1 - Постраждалі готелі від бойових дій росії

Назва готелю	Місто (область)
Готель «Інгул» (40 номерів)	Миколаїв
Готель «Миколаїв» (60 номерів)	Миколаїв
Готель Sunrise Park (24 номера)	Миколаїв
Готель Alfavito hotel Kyiv(229 номерів)	Київ
Готель Grand Admiral resort&SPA(64 номера)	Київська область – м. Ірпінь
Готель» Бабусин сад» (30 номерів)	Київська область – с. Мрія
Готель «Харків» (205 номерів)	Харків
Готель SV Park (17номерів)	Харків
Готель «Україна» (99 номерів)	Чернігів
Готель Play Hotel by Ridas (25 номерів)	Херсон
Готель Grande Pettine (91 номер)	Одеса
Готель Reikartz River (98 номерів)	Запоріжжя

Після того, як навесні російські війська окупували Київську область, більшість готелів країни так і не відкрилися. Багато з них були повністю знищені. Ті, хто знову почав працювати, намагаються підтримувати ціни на довоєнному рівні. Особливо закрили райони на північ від столиці та ті, де точилися жорстокі бої. Деякі готелі сьогодні вже не існують, бо, на жаль, зруйновані.

Додатковим показником пошкодження готелю може бути невідновлення його роботи після завершення бойових дій та встановлення українського контролю над цією територією. Сьогодні в Київській області частково відновлено роботу пошкоджених готельних підприємств з обмеженим наданням послуг. Важливою частиною було проведення конференцій, корпоративних заходів та тимблдінг. Але зараз цей напрямок поки не відновився [19].

Готелі, які знову запрацювали, можуть розраховувати лише на вітчизняних туристів. Найбільше готельних компаній постраждало в Києві та Київській області (3 готелі), а також у Миколаєві (3 готелі). Деякі з цих

постраждалих готелів вже почали роботу сьогодні. Через військові дії готельний ринок України втратив багато готельних підприємств. У столиці відреставрували постраждалий від ракетних обстрілів готель Alfavito hotel Kyiv. Чотиризірковий готель Alfavito hotel Kyiv відремонтували через 8 місяців після нападу. Сьогодні він функціонує так, наче ніколи не зазнавав жодних пошкоджень [19].

Відновлення та розвиток готельного ринку багато в чому залежить від тривалості війни та економічної ситуації в країні. Щоб відбудувати готельну індустрію в Україні, потрібен час. Мережа готелів пішла з готельного ринку Росії після початку війни. Компанія Marriott закрила свою штаб-квартиру в Москві та призупинила відкриття нових об'єктів і будь-яке майбутнє будівництво готелів та інвестиції в Росії .

Корпорація Hyatt Hotels також призупинила будь-яку інвестиційну діяльність у Росії. Війна негативно вплинула і на готельний бізнес Росії. Державне агентство розвитку туризму збило статистику надходжень туристичного збору за дев'ять місяців діяльності у цій сфері у 2023 році. Найбільшу частку доходів держбюджету становлять 63% і сплатили готелі – 916 млн 648 тис. грн. У 2022 році виплачено 765 млн 830 тис. грн, а за аналогічний період 2021 року – 1 млрд 31 млн 472 тис. грн [20].

За даними Державного агентства розвитку туризму, цього року відбулося покращення у бізнесі готельного господарства. Більшість готелів, зруйнованих або пошкоджених з початку широкомасштабного російського вторгнення в лютому 2022 року, були розташовані в районах поблизу або безпосередньо постраждалих від бойових дій.

Незважаючи на негативні тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні в період військових дій, можна відзначити, що більшість готелів України впоралися з цими завданнями, а деякі навіть повністю покращили свої позиції, особливо в західних областях.

Визначино такі перспективні напрямки розвитку готельного господарства України в умовах надзвичайного стану [21]:

- розвиток внутрішнього туризму в західній частині України. Основними причинами такого попиту є обмеження на виїзд чоловіків за кордон і фінансове становище туристів, які поки що обирали місця відпочинку за кордоном;

- популяризація відпочинку в сільських готельних комплексах, до яких можна дістатися за дві-три години на автомобілі. Короткий сімейний відпочинок з мінімальними витратами часу на дорогу до готелю;

- зростаючий попит на спа та готельний відпочинок. Відновлення «ментального здоров'я» за допомогою спа-процедур;

- організація автобусних турів в Карпати. Перенесення готельного бізнесу на захід країни в безпечніші місця. Гості вибирають готелі, які мають обладнаний підвал або бомбосховище, яке повинно бути розраховане на кількість осіб, які проживають у готелі;

- підвищення якості готельних послуг;

- популяризація еко готелів. Екологічна свідомість туристів зросла, і такий відпочинок стає все більш привабливим для гостей [21].

Проаналізовано стан готельного господарства в період війни, що дало змогу сформулювати основні проблемні аспекти, які, у свою чергу, негативно впливають на розвиток готельного ринку, та запропоновано можливі напрямки підвищення ефективності готельного бізнесу в Україні.

Якщо підсумувати результати дослідження, то можна зробити такі висновки. Сьогодні ситуація на готельному ринку нестабільна. Якщо говорити про схід і південь, то в готельній сфері, на жаль, через бойові дії немає ні попиту, ні пропозиції. За роки війни навантаження на готельні заклади східних, північних і південних областей України значно зменшилося.

Більшість готельних підприємств перемістилися в західний регіон країни або закрилися, через що готелі зараз зникають. Залишаючи осторонь негативні тенденції розвитку готельного господарства України в період воєнних дій, можна сказати, що більшість готелів України впоралися з цими

завданнями, а деякі навіть повністю покращили свої позиції, особливо в західних областях. Варто зазначити, що готельна індустрія, як складова частина готельного господарства, є одним із найперспективніших напрямів національної економіки. Ефективне функціонування цього напрямку бізнесу є позитивним показником економічних змін у країні та важливою умовою активного розвитку міжнародних відносин [22].

## 2.2 Загальна характеристика готелю «Театральний»

Готель «Театральний» знаходиться в спокійній і затишній обстановці міста Запоріжжя на центральному проспекті Соборний. До послуг гостей 111 номерів євростандарту різних категорій, що дозволяє задовольнити будь-якого клієнта. Фото номерів представлені у ДОДАТКУ А. У кожному номері LCD телевізор, кондиціонер, телефон, шафа / вішалка для верхнього одягу. З номерів відкривається чудовий вид на Свято-Покровську церкву, на театр ім. Магара, на пр. Соборний з архітектурними будівлями часів старого Олександрівська. На нульовому поверсі готелю працює ресторан, а на першому – комфортабельний лобі-бар. Кухня ресторану «Театральний» пропонує широкий вибір страв, приготованих за європейськими та національними рецептами та традиціями, вдало доповнених серією типових страв від шеф-кухаря. Меню ресторану готелю «Театральний» представлено у ДОДАТКУ Б.

Готель «Театральна» - єдиний готель в Запоріжжі, будівля якого внесена до реєстру пам'яток архітектури міста. Відстань до: аеропорту Запоріжжя – 12 км; залізнична станція Запоріжжя 1 – 2 км; центральний автовокзал - 1 км; центр міста площа «Фестивальна» – 4 км. Запорізький обласний краєзнавчий музей розташований лише за 1 хвилину їзди від готелю, а технічний музей імені Богуслаєва - за 17 хвилин ходьби. Готель

«Театральний» знаходиться недалеко від Дубового Гаю, а до автовокзалу Запоріжжя-3 всього 10 хвилин ходьби.

Послуги в готелі «Театральний» представлені на рис.2.2.

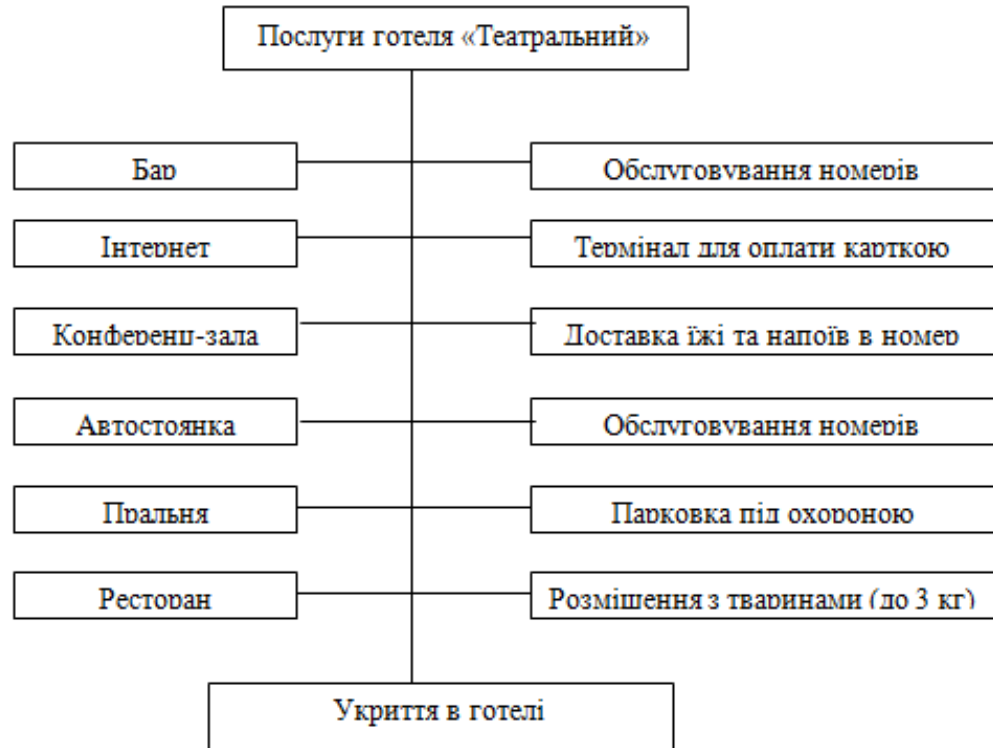


Рисунок 2.2 - Послуги в готелі «Театральний»

Під час перебування в готелі «Театральний» в Запоріжжі кожен гість отримує певні безкоштовні послуги, які спочатку включені у вартість номера, а саме сніданок (шведський стіл або індивідуальне замовлення), надання паркувального місця за бажанням, послугу доставки багажу, безкоштовне проживання дітей (не старше 7 тисяч років). Також надання додаткового ліжечка для дитини, допомога з бронюванням або замовленням квитків на потяг чи літак, а також виклик таксі, камера зберігання багажу та/або сейф на рецепції і, звичайно, можливість завжди читати свіжу газету у холі готелю. Готель «Театральний» в Запоріжжі також пропонує послуги пральні, хімчистки, прасування та пральні [23].

Номерний фонд готелю «Театральний» в Запоріжжі досить великий і включає 111 номерів, які поділяються на сім основних категорій в залежності

від кількості місць, а саме: стандарт (одно-, дво- або двомісні), номери для людей з обмеженими фізичними можливостями, номери бізнес-стандарт, напівлюкс і люкс. Всі номери обладнані за всіма європейськими стандартами та мають комфортний та функціональний інтер'єр.

Таблиця 2.2 – Ціна та послуги в номерах готелі «Театральний»

Номер	Кількість гостей	Послуги	Ціна
Стандарт одномісний	1	Безкоштовний Wi-Fi Сніданок включений Потрібна передоплата Скасування неможливе	1380 грн
Стандарт двомісний Double	2	Безкоштовний Wi-Fi Сніданок включений Потрібна передоплата Скасування неможливе	2160 грн
Стандарт двомісний Twin	2	Безкоштовний Wi-Fi Сніданок включений Потрібна передоплата Скасування неможливе	2160 грн
Бізнес двомісний	2	Безкоштовний Wi-Fi Сніданок включений Потрібна передоплата Скасування неможливе	2410 грн
Напівлюкс двомісний	2	Безкоштовний Wi-Fi Сніданок включений Потрібна передоплата Скасування неможливе	2710 грн
Люкс двомісний	2	Безкоштовний Wi-Fi Сніданок включений Потрібна передоплата Скасування неможливе	3610 грн

Номера оснащені детекторами диму та звуконепрокиніми вікнами.

У кожному номері є необхідні меблі, кондиціонер, телевізор із кабельним телебаченням, бездротовий доступ до Інтернету тощо.

Окремий санвузол (ванна або душ) укомплектований махровими рушниками, феном, міні-парфумерією для ванної кімнати. У напівлюксах і люксах є міні-бари та міні-сейфи, а також махрові халати. Сніданок «шведський стіл» включено у вартість номера. Ціни та послуги номерів представлені в таблиці 2.2.

Правила проживання в готелі «Театральний» представлені в таблиці 2.3 і є загальними і можуть змінюватись у залежності від типу номеру.

Таблиця 2.3 - Порядок проживання у готелі «Театральний»

Реєстрація	Реєстрація заїзду: з 14:00 - 23:00 годин. Реєстрація від'їзду: до 07:00 - 12:00 годин.
Час роботи стійки реєстрації	06:00 - 23:00
Розміщення дітей та надання додаткових ліжок	Дані правила проживання в готелі є загальними і можуть змінюватись у залежності від типу номеру. При розміщенні дітей віком до 7 років із батьками в одному номері без надання додаткового ліжка-місця, плата за проживання дітей не стягується, надається сніданок для дитини. При розміщенні дітей віком до 2 років безкоштовно надається дитяче ліжечко.

#### Інформація про харчування в готелі «Театральний».

На першому поверсі є лобі-бар, де можна замовляти харчування, а також можна замовити в номер. Сніданок в готелі з 7:00 до 10:00.

Повний сніданок подається щоранку в їдальні готелю «Театральний» за ціною 260 грн з особи за добу.

Гості готелю «Театральний» можуть насолодитися сніданком у ресторані. У 8 хвилинах ходьби від готелю знаходиться ресторан «Старе місто», де можна спробувати страви європейської кухні.

Заклад також має ряд нагород, які надають готелю «Театральний» відповідний статус. Нагороди готелю «Театральний» зображено на рисунку 2.3.

Нагороди	Travelers` Choice 2019 (TripAdvisor)! Вибір року 2019 (Hotels24.ua) International Hospitality Awards 2019 Best business hotel finalist International Hospitality Awards 2018 Best business hotel finalist International Hospitality Awards 2017 Best business hotel finalist International Hospitality Awards 2016 Best business hotel finalist International Hospitality Awards 2015 Best business hotel finalist Сертифікат якості TripAdvisor Сертифікат якості Booking.com У 2015 році готель отримав відзнаку «Ревізор рекомендує»
----------	--

Рисунок 2.3 - Нагороди готелю «Театральний»

Такі високі нагороди доводять, що готель «Театральний» – це українська гостинність та європейська якість. Враження від роботи в готелі «Театральний» значною мірою формують оцінку гостей про якість обслуговування в готелі. Тому головним завданням персоналу готелю «Театральний» є швидке та якісне обслуговування.

### 2.3 Аналіз стратегічного управління готеля «Театральний»

Перед готельними підприємствами постають проблеми підвищення ефективності управління, прибутковості бізнесу та конкурентоспроможності даного виду послуг на внутрішньому та міжнародному ринку. Становлення і розвиток ринкових відносин посилює конкуренцію в готельному господарстві, що зумовлює багато явищ і процесів, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів [24].

Водночас питання якості та конкурентоспроможності послуг є надзвичайно актуальним. У цьому контексті створення високорентабельного та конкурентоспроможного готельного бізнесу стає головним завданням не лише для політики держави, а й регіональних органів влади, підприємців та керівників компаній.

У цьому підрозділі буде проведено PEST-аналіз та SWOT-аналіз аналізованого готелю «Театральний» як основних інструментів стратегічного управління. Перший метод PEST– аналіз. PEST– аналіз використовується для визначення загроз і можливостей готелю «Театральний». Це простий і практичний інструмент для оцінки впливу зовнішніх факторів, таких як політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні фактори.

Проведення аналізу PEST може допомогти готелю «Театральний»:

- зрозуміти потенційні загрози та можливості у зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на його бізнес;



- прийняти рішення щодо стратегії розвитку готелю в контексті зовнішніх факторів;
- планувати свій бізнес з урахуванням тенденцій і змін зовнішнього середовища;
- розробляти стратегії маркетингу та продажів, орієнтовані на попит і тенденції в суспільстві;
- визначити потенційні можливості розвитку бізнесу та конкурентні переваги [24] .

Тому проведення PEST-аналізу є важливою частиною стратегічного планування готелю «Театральний» та допомагає зрозуміти зовнішні фактори, що впливають на її діяльність, і визначити дії, необхідні для успішного розвитку готелю в майбутньому.

Детальний PEST-аналіз готелю «Театральний» можна розглянути у наступній таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - PEST-аналіз готелю «Театральний»

Політичні фактори	Економічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>- законодавство у сфері туризму</li> <li>- податкова політика, яка може впливати на рентабельність готелю</li> <li>- регулювання діяльності державними органами</li> <li>- рівень бюрократії та корупції</li> <li>- стабільність уряду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економічна стабільність країни</li> <li>- зміна <u>валютного</u> курсу</li> <li>- рівень інфляції</li> <li>- фінансова стабільність інвестицій</li> <li>- рівень наявного доходу населення</li> </ul>
Соціально-культурні фактори	Технологічні фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розмір та склад населення</li> <li>- етнічний та культурний склад населення</li> <li>- рівень народжуваності та смертності</li> <li>- культурні особливості місцевого населення, які можуть впливати на вимоги до готелю</li> <li>- зміна попиту на готельні послуги залежно від сезону</li> <li>- тенденції у розвитку туризму та готельної індустрії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання новітніх технологій у готельному сервісі та управлінні готелем</li> <li>- розвиток систем автоматизації</li> <li>- розвиток нових технологій в будівництві та експлуатації готелів</li> <li>- розвиток технологій для збору та аналізу даних клієнтів, що дозволяє готелям краще розуміти потреби та побажання своїх клієнтів</li> <li>- розвиток мобільних додатків та платформ, що спрощують процес бронювання номерів та послуг готелю</li> </ul>

Провівши PEST-аналіз, можна визначити основні фактори, що впливають на готель «Театральний», і розробити стратегію використання

можливостей і уникнення негативних наслідків змін у зовнішньому середовищі.

Наступний метод – SWOT-аналіз, який оцінює сильні та слабкі сторони готелю «Театральний», а також зовнішні загрози та можливості.

Таблиця 2.5 - Характеристика сильних та слабких сторін готелю «Театральний»

Сфера діяльності	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Маркетинг, готельні послуги, бренд	Постійне вивчення та аналіз стану ринку, позицій конкурентів, своєї позиції, потреб споживачів; диференціація готельних послуг; підтримка та розвиток іміджу. Комплексність готельних послуг. Використання маркетингових комунікацій: засоби реклами, промоакції.	Не всі готельні послуги знаходять широкий попит у клієнтів
Формування готельних послуг	Значний асортимент послуг. Всі послуги чітко розроблені та мають відповідні алгоритми. Вони відповідають стандартам та мають ґрунтовну розрахункову базу.	Недостатньо адаптовані до вимог клієнтів пропозиції додаткових послуг.
Організація збуту	Наявність власного веб-сайту.	Зниження попиту внаслідок, військової агресії.
Інновації	Розробкою технологій надання готельних послуг займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах.	Обмеженість ресурсів площі. Слабка забезпеченість власними обіговими коштами.
Фінанси	Готель був прибутковим у 2019, 2021 роках, при цьому дотримуються усі фінансові нормативи.	Недостатність фінансових ресурсів, низький рівень прибутковості впродовж 2022 р.
Організація, управління	Чітко сформовані стратегії, високий рівень управління, ефективні засоби контролю, чітко сформована організаційна структура управління	Занадто складний процес прийняття рішень.
Кадри	Високий рівень кваліфікації та підготовки вищого управлінського персоналу; досвід діяльності, атестація та навчання вищого управлінського персоналу. Ефективна система стимулювання праці – премії.	Відсутність централізованого навчання персоналу низової ланки. Недостатнє володіння персоналом іноземними мовами.

На основі аналізу інформації дається характеристика сфери діяльності готелю «Театральний» для визначення якості обслуговування. Його сильні та слабкі сторони наведені в таблиці. 2.5.

Готель «Театральний» має постійно працювати над підвищенням конкуренції: запроваджує програми лояльності, щороку вдосконалюється та розширює спектр додаткових послуг. Орієнтуючись на площі та інфраструктурі готелю та запропонуємо впровадження послуг няні, перукаря, манікюр, послуги масажу в офісі або в номерах, дрібний ремонт річей, підвищення професійних якостей персоналу та його знання іноземних мов.

Наступним кроком дослідження готелю «Театральний» є аналіз його зовнішніх обставин і загроз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Характеристика можливостей та загроз готелю «Театральний»

Потенційні зовнішні можливості, О	Потенційні зовнішні загрози, Т
1. Високий рівень ділової активності в країні. 2. Зростання взаємозв'язків українських підприємств з іноземними операторами. 3. Свобода ціноутворення. 4. Можливість переходу до більш ефективних стратегій. 5. Активний розвиток інформаційних продуктів. 6. Взаємозв'язок і взаємодія з постійними постачальниками. 7. Зростання привабливості Запоріжжя як ділового бізнес центру.	1. Воєнні дії на території України. 2. Зростання безробіття. 3. Зростання рівня інфляції. 4. Нестабільна законодавча база. 5. Погіршення демографічної ситуації. 6. Ослаблення зростання ринку. 7. Поява на ринку іноземних конкурентів з високотехнологічними можливостями. 8. Сезонний характер розподілу попиту на готельні послуги. 9. Зростання вимог клієнтів до якості обслуговування.

За результатами аналізу сильних і слабких сторін готелю «Театральний» та зовнішніх можливостей і загроз побудуємо матрицю аналізу SWOT-аналізу (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Матриця SWOT-аналізу готелю «Театральний»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості, О	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшити обсяги реалізації готельних послуг вже існуючим клієнтам, приваблюючи їх високою якістю.</li> <li>2. Розширювати нові додаткові послуги за потребами та смаками споживачів.</li> <li>3. Свобода ціноутворення дає змогу готелю самостійно встановлювати цінову політику і отримувати максимально можливі вигоди від своєї діяльності.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активізація маркетингових заходів з формування власного бренду (рекламні іміджі, заходи, PR), щоб залучити додаткових клієнтів.</li> <li>2. Оптимізація пропозиції додаткових послуг.</li> <li>3. Підвищення рівня висококваліфікованого персоналу, обізнаності персоналу в іноземних мовах.</li> <li>4. Підвищення продуктивності праці.</li> <li>5. Оптимізація витрат виробництва.</li> <li>6. Покращення взаємозв'язків та співпраці з постачальниками.</li> </ol>
Загрози, Т	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення маркетингових заходів.</li> <li>2. Активізація рекламної діяльності.</li> <li>3. Контроль і підвищення вимог до якості наданих послуг.</li> <li>4. Індивідуальний підхід до клієнтів.</li> <li>5. Диференціація послуг.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концентрація зусиль на найбільш стійких і привабливих позиціях готелю.</li> <li>2. Оптимізація додаткових послуг.</li> <li>3. Відмова від розвитку тих послуг, які є досить проблематичними та відволікають ресурси.</li> <li>4. Весь потенціал готелю повинен бути сконцентрований лише на перспективних напрямках.</li> <li>5. Виявлення резервів для зниження витрат.</li> <li>6. Підвищення кваліфікації кадрів.</li> <li>7. Використання нових ідей в маркетингу</li> </ol>

Дослідження дозволило дати конкретні рекомендації щодо оптимізації готельних послуг готелю «Театральний».

Справити «перше враження» на клієнта: акцентувати увагу на ввічливості співробітників у конфліктних ситуаціях, індивідуальному підході кожного гостя, інформувати гостей про послуги, надавати детальну інформацію про пам'ятки та місцеві події, рекомендувати пішохідні маршрути містом [25].

Для ефективнішого спілкування з гостями завдяки скороченню персоналу запровадити використання мобільного додатку або чат-бота.

Персоналізація постійних клієнтів, підтримка спілкування з клієнтами, яка може виражатися в персональних привітаннях або подарунках в номері після повернення. Можливість підготовки номера відповідно до побажань гостя на основі попередньо проведеного опитування або опитування.

До додаткових послуг додати послуги няні, адже місто відвідує сім'ї з дітьми.

Облаштувати гіпоалергенний номер: гіпоалергенне ліжко, гіпоалергенні подушки та ковдри, антиалергічні килими, прибирання безпечними засобами без запаху. Гіпоалергенні кімнати не тільки модні, але й поступово стають необхідністю.

Підвищення кваліфікації персоналу готелю «Театральний» це проведення постійних тренінгів, вебінарів, майстер-класів, стажування за кордоном.

Крім того, в умовах маркетингового середовища готель «Театральний» має активно зміцнювати свої позиції на ринку шляхом збільшення частки постійних клієнтів, диверсифікації продуктів та впровадження нових послуг. Готель «Театральні» повинен використовувати свої переваги: розташування, можливості розширювати нові додаткові послуги за потребами та смаками споживачів.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 3.1 Формулювання стратегічної мети та принципів управління готелем «Театральний»

Ведення готельного бізнесу має свою специфіку і постійно стикається з непередбачуваними ситуаціями. Останні два роки яскраво показали, скільки правди в цих словах. Пандемія, війна, зростання цін, брак працівників – особливо постраждала готельна індустрія. Це складний час для власників готелів, але водночас це також хороший час, щоб по-новому поглянути на ведення власного бізнесу та спробувати краще реагувати на виклики, з якими вони стикаються щодня [26].

Місія готелю «Театральний» - забезпечити комфортне, унікальне та безпечне перебування гостей, у тому числі ділових, південного регіону України, міста Запоріжжя, шляхом досягнення короткострокових та довгострокових стратегічних цілей.

Короткострокова стратегічна мета готелю «Театральний» [27]:

- надання якісних послуг розміщення, гостинності та харчування;
- індивідуальне ставлення до гостей з урахуванням їх потреб та інтересів;
- поєднання сучасного дизайну інтер'єру: елегантність, стиль, оригінальність;
- забезпечення високої якості гігієни в готелі шляхом впровадження інноваційних рішень;
- цифровізація управління готельними послугами [27].

Довгостроковою стратегічною метою готелю «Театральний» є зайняти лідируючі позиції на ринку готельних послуг міста Запоріжжя з обслуговування вітчизняних та іноземних ділових гостей та досягти заповнюваності 80% і більше на рік до 2028 року, досягнувши наступних цілей [28]:

- досягнення високої якості надання готельних послуг, послуг харчування та супутніх послуг у готелі;
- високий рівень обслуговування гостей;
- постійне збільшення кількості обслуговуваних гостей;
- збалансований розвиток супутніх послуг;
- впровадження інноваційних рішень на готельному ринку;
- розробка та реалізація стратегії розвитку готелю;
- реалізація унікального та оригінального проекту оздоблення інтер'єру з елегантністю, стилем та винахідливістю,
- закупівля обладнання для готельних номерів, ресторану, а також інших необхідних аксесуарів;
- повага до природних ресурсів навколишнього середовища шляхом впровадження інноваційних екологічних рішень [28].

Найбільш актуальним короткостроковим рішенням з довгостроковою перспективою є питання використання та впровадження сучасних інформаційних систем в готельному менеджменті з метою підвищення їх потенціалу, що також є вирішальним чинником у конкурентній боротьбі за клієнтів. Мобільні технології не тільки корисні для гостей, але й оцифровуючи завдання, співробітники готелю «Театральний» отримують автоматичний доступ і легкість використання [29].

Технологічні рішення готелю також безпосередньо впливають на завантаження всього персоналу готелю «Театральний». Крім того, технології допомагають готелю виділятися, оскільки гості очікують зручних, безпечних і ефективних інструментів. Готель, який впроваджує цифрові рішення, може

справді зменшити витрати, збільшуючи прибуток, рівень обслуговування та лояльність гостей. Інструменти, які пропонують такі функції, як швидка реєстрація або ключ доступу на телефоні, дозволяють гостям готелю «Театральний» економити час і краще контролювати процеси.

Важливою частиною діяльності готелю є наявність у готелі ресторану. Пропозиції щодо покращення готельного харчування з урахуванням харчування в номерах готелю «Театральний» можуть бути такими [30]:

- дослідження, аналіз, оцінка та прогноз реальних і потенційних споживачів послуг готельного харчування;
- оцінка потреб реальних та потенційних споживачів та оцінка їх задоволеності якістю та безпекою послуг готельного харчування;
- вивчення стану та динаміки споживчого попиту на послуги готельного харчування з метою використання інформації, отриманої в процесі розробки та прийняття рішень щодо надання послуг харчування в готелі, з метою модернізації існуючих та розробки нових стандартів якості та безпеки;
- розробка асортиментної політики готельного харчування, в рамках якої проводиться регулярний аналіз структури меню ресторану з метою визначення життєвого циклу цих страв і напоїв та їх комерційної позиції;
- здійснення сегментації клієнтів готелю з метою виявлення однорідних груп споживачів послуг готельного харчування, орієнтуючись насамперед на клієнтів готелю;
- розробка та реалізація цінової політики готельного ресторану з метою забезпечення вмотивованої, своєчасної та достатньої цінової реакції споживачів послуг готельного харчування з метою досягнення максимального обсягу реалізації з мінімальними втратами рентабельності;
- забезпечення оптимального збуту послуг готельного харчування з використанням можливих каналів збуту, в тому числі надання послуг харчування в номерах;



- цифровізація надання послуг харчування в номерах;
- поєднання всіх перерахованих вище завдань в унікальну маркетингову стратегію для закладу громадського харчування чи готелю [60].

Виходячи із сутності та особливостей маркетингу готельних послуг, можна сформулювати його основні принципи, якими має керуватися служба гостинності (харчування) готелю «Театральний» [31]:

- послуги готельного харчування повинні задовольняти поточні та майбутні потреби споживачів, а також можливості самого готелю;
- комплексний підхід до досягнення поставлених цілей службою харчування готелю шляхом систематичного використання всіх комерційних засобів і зв'язку цих цілей з ресурсами і можливостями готелю;
- максимальне врахування умов і запитів споживачів при впливі на них з метою забезпечення конкурентних переваг готельного харчування та підвищення іміджу готелю по відношенню до конкурентів;
- орієнтація готельного громадського харчування на кінцеві комерційні результати готельної діяльності шляхом постановки довгострокових цілей та їх поступової реалізації в мінливому зовнішньому та внутрішньому середовищі, постійного пошуку нових підходів до підвищення ефективності використання ресурсів готельного громадського харчування, сприяє розвитку ініціативи співробітників і створюється корпоративна культура;
- повне задоволення потреб гостей готелю з урахуванням їх індивідуальних вимог і побажань;
- постійне розширення та оновлення асортименту послуг готельного харчування споживачів з урахуванням останніх досягнень кулінарії та гастрономії в готелі, забезпечення їх якості та безпеки для споживачів [31].

Диверсифікацію пропозиції та розширення асортименту послуг готельного харчування доцільно розглянути з метою збільшення доходу, який отримує послуга харчування від користувачів: важливо не лише

забезпечити довгострокові відносини зі споживачами, а й щоб максимізувати від нього комерційний ефект.

### 3.2 Розробка основних напрямків стратегії готелю «Театральний»

Успішне функціонування готеля «Театральний» в майбутньому багато в чому залежить від розробки стратегії управління готелем. Це забезпечить стабільний прибуток і конкурентоспроможність в сучасних умовах, а отже, виживання і стабільний розвиток. Без чітко розробленої стратегії розвитку неможливо вести ефективну діяльність і забезпечити стабільну прибутковість готелю «Театральний» в майбутньому [32].

Як і будь-яке підприємство, готель «Театральний» має свої унікальні виклики та можливості, тому процес формування стратегії управління індивідуальний. Однак, незалежно від конкретних потреб, важливою основою є наполеглива праця та пошук шляхів отримання конкурентної переваги. Це включає покращення сервісу, вивчення потреб клієнтів, оптимізацію управління процесами та ефективне використання ресурсів. Тільки так готель «Театральний» може забезпечити свою стабільність і успішну конкуренцію в готельному господарстві [33].

Стратегія корпоративного управління полягає у прийнятті цілісної системи управлінських рішень, що впроваджує ключові напрями розвитку бізнесу, його форми і методи в сучасному бізнес-середовищі та принцип розподілу ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Пропонуємо стратегію, яка створює цілісний план, орієнтований на довгостроковий успіх готелю «Театральний». Це включає визначення основних перспектив розвитку та конкретних механізмів, ініціатив для реалізації цих перспектив.

Завдяки цій стратегії готель «Театральний» розробить ефективні методи оптимізації процесів і забезпечить правильний розподіл ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Це дозволяє готелю «Театральний» протистояти викликам сучасного бізнес-середовища та забезпечувати стабільний та прибутковий розвиток протягом тривалого часу. Основні напрями стратегії управління готелем «Театральний» наведено на рис.3.1.



Рисунок 3.1 - Основні напрями стратегії управління готелю «Театральний»

Детально розглянемо кожен напрямок запропонованої стратегії. Готель «Театральний» повинен бути клієнтоорієнтованим і задовольняти потреби своїх гостей, для цього необхідно проводити анкетування та опитування, щоб отримати більше інформації про переваги та очікування клієнтів. Також необхідно аналізувати відгуки клієнтів через коментарі, скарги та відгуки, що надходять з різних платформ.

Використовувати зібрану інформацію про клієнтів для створення персоналізованих пропозицій. Існує потреба в гнучкості в обслуговуванні, щоб користувачі могли вибрати послуги та засоби, які найкраще відповідають їхнім потребам. Розробка конкретних пакетів для різних сегментів клієнтів, враховуючи їх індивідуальні переваги та потреби. Впроваджувати програми лояльності зі знижками, подарунками та іншими перевагами для постійних клієнтів. Покращувати сервіс на основі зворотного зв'язку та працювати зі співробітниками готелю «Театральний» над покращенням процесів обслуговування [34].

Загалом готель «Театральний» активно фокусується на наданні якісного сервісу та створенні унікального досвіду для кожного гостя, враховуючи його індивідуальні потреби та побажання. Для досягнення цієї мети та підвищення задоволеності клієнтів регулярний перегляд і вдосконалення процесів на основі зворотного зв'язку має вирішальне значення.

Інновації готеля «Театральний» повинні включати різні аспекти, спрямовані на підвищення якості обслуговування та задоволеності клієнтів. Збільште використання мобільних додатків, які дозволяють гостям зареєструватися, замовити та оплатити послуги за допомогою смартфонів. Використовуйте штучний інтелект і аналітику даних, щоб персоналізувати подорож і досвід гостя.

Впровадження екологічно орієнтованих заходів, таких як програми зі зменшення споживання енергії та води та використання екологічно чистих матеріалів. Інновація підвищить ефективність роботи та забезпечить

клієнтоорієнтований досвід, завдяки якому гості відчують себе особливими та отримують новий досвід. Інновації також допоможуть підвищити конкурентоспроможність готелю «Театральний» та залучити нових клієнтів.

Управління ризиками є важливою частиною готельного бізнесу і допомагає зменшити можливі негативні наслідки різних видів ризиків. Щоб забезпечити ефективне управління ризиками в готелі «Театральний», необхідно вжити наступних заходів [35]:

- аналіз та визначення ризиків, таких як зміни курсу валют, інфляція, коливання цін на електроенергію та інші витрати;
- оцінка можливих стихійних лих і розробка планів на випадок надзвичайних ситуацій для забезпечення безпеки гостей і персоналу;
- оцінити потенційні проблеми зі здоров'ям персоналу, втрату ключових співробітників або інші кадрові проблеми [35] .

Скласти плани забезпечення безперервної діяльності готелю «Театральний», щоб мінімізувати збитки у разі серйозних економічних чи інших кризових ситуацій. Забезпечте своїм співробітникам навчання та освіти щодо використання планів на випадок надзвичайних ситуацій.

Крім того, для ефективного управління ризиками важливо постійно оновлювати та переглядати ризики, оцінювати їх вплив на діяльність готелю «Театральний» та коригувати стратегію управління ризиками, якщо необхідно. Регулярні огляди та аналізи допомагають забезпечити надійну та сталу роботу готелю «Театральний» навіть у виняткових ситуаціях та економічних труднощах.

Фінансова стійкість також є важливим аспектом успішного готельного бізнесу і вимагає ретельного управління бюджетами та фінансами. При складанні реалістичного річного бюджету необхідно враховувати всі доходи і витрати, включаючи персонал, обладнання та послуги, маркетинг і рекламу. Постійний моніторинг фінансового стану готелю «Театральний», включаючи аналіз доходів, заборгованості та оборотних коштів.

Готелю «Театральний» треба постійно аналізувати витрати, щоб знайти шляхи їх оптимізації та скорочення. Активно стежити за процесами закупівель, вести переговори з постачальниками для зниження витрат. Постійно аналізувати готельний ринок і конкурентів, щоб визначити оптимальну цінову стратегію. Впровадити динамічне ціноутворення, що дозволяє змінювати ціни залежно від попиту та сезонних умов. Розробляти пакети та пропозиції, які збільшують середній чек гостя.

Фінансова стійкість має вирішальне значення для успіху готелю «Театральний», особливо в мінливому ринковому середовищі. Правильне управління бюджетом і фінансами, а також стратегічний підхід до ціноутворення допомагають готелю підтримувати стабільність і підвищувати прибутковість.

Технічна інфраструктура готелю «Театральний» відіграє ключову роль у комфорті, безпеці та енергоефективності гостей. Для забезпечення високого рівня готельної інфраструктури та підвищення енергоефективності необхідно вжити наступних заходів [36]:

- регулярний технічний огляд і технічне обслуговування всіх систем і приміщень готелю, включаючи електричні системи, вентиляцію, сантехніку, ліфти, аудіо-відео обладнання та інші технічні системи;
- регулярний ремонт та модернізація для підтримки інфраструктури в сучасному стані;
- впровадження енергоефективних технологій та пристроїв для зменшення споживання енергії та води;
- встановлення системи автоматизації моніторингу та управління освітленням, опаленням та кондиціонуванням з метою оптимізації енергоспоживання;
- вивчення можливості використання сонячних батарей для вироблення власної енергії [36] .

Забезпечення високої технічної інфраструктури готелю «Театральний» та підвищення енергоефективності допоможе підвищити комфорт і безпеку

гостей, одночасно зменшуючи витрати на енергію та ресурси. Такий підхід також сприяє збереженню природних ресурсів і сприяє сталому розвитку готельного господарства.

Розвиток персоналу готелю має вирішальне значення для готельної індустрії, оскільки якісний персонал відіграє ключову роль у створенні високого рівня обслуговування та конкурентоспроможності готелю. Проводити ретельний відбір персоналу, який відповідає потребам готелю «Театральний» та має необхідні навички та досвід. Оцінка повинна брати до уваги не тільки професійні якості кандидатів, але також їх культуру та цінності, щоб забезпечити узгодженість з корпоративною культурою готелю «Театральний». Розробити індивідуальні плани навчання для своїх співробітників, які враховують їхні потреби та амбіції [37].

Проведення тренінгів, майстер-класів та навчальних курсів для розвитку професійних навичок та підвищення кваліфікації. Підтримувати вивчення іноземних мов, щоб краще обслуговувати іноземних гостей. Встановити систему заохочення, яка включає конкурентоспроможні зарплати, бонуси та програми винагород за високу продуктивність. Залучити співробітників готелю «Театральний» до прийняття рішень і вносити пропозиції щодо покращення робочого процесу та обслуговування гостей. Сприяти для співробітників відвідування зовнішніх навчальних програм і конференцій для отримання нових знань і навичок. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу сприяють задоволенню працівників готелю «Театральний» і позитивно впливають на репутацію та прибутковість готелю [37].

Маркетинг і продажі є ключовими елементами успіху готелю «Театральний», оскільки вони визначають, наскільки ефективно готель може залучати та утримувати клієнтів. Треба визначити конкурентні переваги та унікальні особливості, які можна висвітлити в маркетингових матеріалах. Активно використовувати соціальні мережі та цифрові канали та платформи, такі як Facebook, Instagram, Twitter. Публікації якісного контенту приверне

увагу потенційних клієнтів. Використовувати цифрову рекламу з Google Ads, щоб збільшити відвідуваність готелю «Театральний» веб-сайту. Маркетинг вимагає системного підходу і постійного вдосконалення і є важливим інструментом залучення нових клієнтів і забезпечення стабільної кількості бронювань номерів [68].

Перераховані основні напрями стратегічного управління готелю «Театральний» дозволять забезпечити готелю фінансову стабільність, якість обслуговування та конкурентоспроможність у сучасному ринковому середовищі. Розробка та реалізація такої стратегії вимагає послідовності, планування та постійного вдосконалення [38].



## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Основними напрямками стратегічного управління готельними підприємствами є орієнтація готельного комплексу на привабливість готельних послуг, їх реалізацію та прибутковість компанії, а також досягнення довгострокових конкурентних переваг, що забезпечують високий і стабільний показник прибуток і економічне зростання. Розвиток ринкових відносин в Україні та здобуття права виходу на готельний ринок готельними підприємствами, що надають конкурентоспроможні та якісні послуги, потребує постійного вдосконалення підходу стратегічного управління.

Якщо подивитися на сучасний рівень розвитку готельного господарства в світі, то слід визнати той факт, що в багатьох країнах світу готельне господарство сформувалося і постійно розвивається, має матеріальну базу і забезпечує роботою мільйони людей, що також позитивно впливає на економіку держави. Сьогодні готельне господарство в усьому світі розвивається на індустріальній основі і є галуззю, яка генерує значні валютні надходження за рахунок розширення іноземного туризму.

За результатами аналізу можна виділити основні напрями розвитку готельного господарства:

- поглиблення спеціалізації та концептуалізації готельного бізнесу;
- формування міжнародних готельних мереж і консорціумів під впливом глобалізації;
- персоніфікація обслуговування та повна орієнтація на побажання та потреби клієнта;
- диверсифікація послуг;
- впровадження комп'ютерних технологій в готельному господарстві.

Перспективами подальших досліджень є вивчення, аналіз та використання резервів підвищення якості обслуговування та

конкурентоспроможності готельних комплексів України шляхом врахування позитивного досвіду зарубіжного розвитку готельних підприємств.

Стратегії управління готелем «Театральний» визначають напрями в наданні готельних послуг, встановлюють орієнтири використання потенційних можливостей і розвитку підприємства в контексті змін ринку послуг з урахуванням місії, що визначає цілі підприємства як вихідну точку діагностики. Етап процесу стратегічного планування, заснований на системному аналізі підходу до організації господарської діяльності, встановлення міцного зв'язку між цілями та ресурсами готелем «Театральний» та можливостями стосовно навколишнього середовища [70].

Стратегічний план готелю «Театральний» складатиметься з вищезазначених етапів і враховуватиме особливості процесу розробки маркетингової стратегії для позиціонування готелю «Театральний» у соціальних мережах. Для готелю «Театральний» буде корисно визначити чіткі рекламні плани:

- створення спеціальних бонусів і акційних пропозицій на основі інтересу споживачів;
- розробка якісного фото- та відеоконтенту відповідно до видового переліку;
- прокрутка сайту, нагадування про можливість підтримки, партнерські програми, вірусних акцій.

Дизайн реклами в соціальних мережах (Facebook та Instagram) слід розробляти шляхом включення відео для створення високоякісного контенту. Важливим є цифровізація клієнтської бази за допомогою CRM, що надасть змогу максимально ефективно налагодити комунікацію з клієнтами - учасниками програми лояльності (розробка сайту, збір підписників, включення функціоналу мобільного додатку з програмою лояльності та онлайн бронюванням, активізація чат-боту в Telegram).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Завідна Л.Д. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). С. 187-193.
2. Наврозова Ю. О. Аспекти якості готельних послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. Вип. 1. С. 97-113.
3. Гищук Р. М. Детермінованість впливу туризму на розвиток і управління готельною інфраструктурою регіону в кризовий період. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2021. Вип. 1. С. 8-25.
4. Завідна Л.Д. Концепція управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 153. Дніпро: ПДАБА, 2020. С. 51–55.
5. Мунін Г.Б. Управління сучасним готельним комплексом : навч. посіб. К. : Ліра К, 2018. 520.
6. Нагара М. Концептуальні засади брендингу у діяльності туристичних підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 3 (19). С.50-56.
7. Організація готельно-ресторанної справи: навчальний посібник за ред. В. Я. Брича.К. : Ліра-К. 2019. 245 с.
8. Хитрова О. А. Інформаційні системи як складник управління підприємствами готельного бізнесу в умовах конкуренції. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 299-303.
9. Шевченко-Перепьолкіна Р. І. Основні напрями посилення антикризового управління готелями в умовах COVID-19. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 5(1). С. 32-36.

10. Мізюк Б. М., Миронов Ю. Б. Декомпозиційний підхід до процесу системного управління в готельно-ресторанних корпораціях. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 1. С. 64-68.
11. Завідна Л.Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Вип. 1 (57). 2020. С. 120-125.
12. Зайцева В. М. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 342 с.
13. Декалюк О. В. Методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2(2). С. 261-264.
14. Кухтіна Є. Р., Писаревський І. М. Дослідження проблем управління готельними комплексами в сучасних умовах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 6(2). С. 13-17.
15. Ільницька-Гикавчук Г. Я. Формування механізму управління інноваційною діяльністю готельного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 91-93.
16. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. No 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280>. (дата звернення 13.04.2024).
17. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. No 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805>. (дата звернення 13.04.2024).
18. Поворознюк І. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії готинності під час кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. No 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1656>. (дата звернення 23.03.2024).

19. Понад 12 готелів постраждали в Україні через війну. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/886309.html>. (дата звернення 13.04.2024).

20. Безручко Л. Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж у світі та Україні. *Вісник Львівського університету*. Серія міжнародні відносини. 2018. Випуск 45. С. 273–280.

21. Килин О.В., Тимчишин Ю.В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Випуск 22, частина 2. С. 20–24.

22. Портал оперативних даних. Ситуація з біженцями з України. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>. (дата звернення 11.03.2024).

23. Встояти під час війни: як працюють готелі України. URL: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini>. (дата звернення 19.03.2024).

24. Офіційний сайт готелю «Театральний». URL: <https://teatr-hotel.com/>(дата звернення 11.03.2024).

25. Офіційна сторінка Facebook URL: [https://www.facebook.com/teatralny.hotel/?locale=uk\\_UA](https://www.facebook.com/teatralny.hotel/?locale=uk_UA) (дата звернення 11.04.2024).

26. Д'яконова А. К., Тітомир Л. А., Халілова-Чуваєва Ю. О., Коротич О. М. Стандартизація і обґрунтування управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 4. С. 50-66.

27. Басюк Д. І., Мельник Д. О., Маршаленко М. П. Комплексний підхід до оцінки якості послуг готельних підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 30-33.

28. Богдан Н. М., Писаревський І. М., Сегеда І. В., Колонтаєвський О. П. Управління інформаційним забезпеченням підприємств туристського та готельного бізнесу. *Проблеми економіки*. 2022. № 2. С. 100-107.

29. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні принципи та методи управління готельним бізнесом в контексті надання якісного продукту. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія : Економіка. 2021. Вип. 2. С. 73-81.

30. Добрянська Н. А., Саркісян Г. О., Ніколюк О. В., Єланська К. В. Аналіз міжнародного ринку готельних послуг: проблеми і тенденції розвитку. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13, Вип. 4. С. 63-68.

31. Юдіна О. І. Концептуальні основи формування стратегії управління сталим економічним розвитком підприємств готельно-ресторанної сфери. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_11\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_7) (дата звернення 07.03.2024).

32. Фостолович В. А. Сучасні інструменти системи управління бізнесом у сфері готельно-ресторанної справи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 11-12. С. 18-25. 38

33. Однолько В. О. Управління споживчою лояльністю у сфері готельних послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. Вип. 1. С. 150-161.

34. Полінкевич О. Технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Т. 5, № 1. С. 23-36.

35. Рябенька М. О., Постова В. В. Формування комплексної стратегії маркетингу готельних послуг. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_4\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_56) (дата звернення 11.03.2024).

36. Кушнір О. І., Жигулін О. А. Відновлення ефективності методів управління підприємством: агропродовольча, готельна й ресторанна сфера. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 2. С. 36-43


37. Однолько В. О. Наукові засади організації процесу управління витратами на підприємстві готельно-ресторанної справи. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. Вип. 2. С. 89-103

38. Андрющенко Я. Е. Аналітичний огляд онлайн та хмарних систем управління готелем у створенні іміджу готельного закладу. *Інноваційна педагогіка*. 2021. Вип. 40. С. 119-123

## ДОДАТОК А



Номери готелю «Театральний»



### Конференц-зала №1 (велика зала)

⌚  
до 4 годин - 650 грн/год \*

⌚  
від 4 до 8 годин - 600 грн/год\*\*

⌚  
від 8 годин - 4400 грн

- 👤 Місткість залу до 80 чоловік розстановкою «театр»
- 🏠 Поверх перший
- 📏 Площа 63 кв.м.
- 📏 Розміри 10,5 x 6 м.
- 🪟 Вікна є
- 📶 WI-FI є
- 🔌 Підключення дротового Інтернету є

\* - за умови оренди конференц-залу до 10:00 або після 18.00 тривалістю не менше 2-х годин.

\*\* - мінімальна тривалість оренди конференц-залу - 4 години.

#### Можливі Розстановки

🎭  
**Театр**  
До 80 осіб

📎  
**Клас**  
До 30 осіб

🕒  
**Круглий стіл**  
До 30 осіб

🏠  
**П-стіл**  
До 30 осіб

🏠  
**Т-стіл**  
До 25 осіб

Конференц –зала готелю «Театральний»



## ДОДАТОК Б

ТЕАТРАЛЬНИЙ HOTEL Menu		Супи		Основні страви		Основні страви		Основні страви			
назва	ціна	назва	ціна	назва	ціна	назва	ціна	назва	ціна		
<b>Холодні закуски</b>											
Карпаччо з філе сьомги	150	298	Боро "Український" зі сметаною	400	148	Огірки	100	26	Газовані напої		
Карпаччо з філе телятини	150	212	Селедка збірна м'ясо	400	238	Перець салатний	100	50	Кока-Кола	250	30
Оселедець з маринованою цибулькою та картоплею гриль	240	112	Булйон з курячим філе, домашнє	400	126	Зелень	100	20	Спрайт	250	30
Сирні ялівці	400	372	Суп-крем з печериць	400	159	<b>Запечені домашні кнєбики:</b>					
Струганина сирної/яєчна	150	316	Суп "Дари моря"	400	354	куричі	100	148	Кока-Кола	330	35
Брускетта з сьомого слабосоленою і томатами	60	128	<b>Основні страви</b>			зі сьомини	100	167	Спрайт	330	35
Брускетта з баклажанами гриль і сиром Фета	60	78	Біф-філе з соусом "Тушонеле" і запеченими грибами перцями	300	399	<b>Основні страви</b>					
Брускетта з пармезаном, рукою і Пармезаном	60	78	Медальйони з телятини зі смаженими картопляними пюре і соусом з "Фью-гра"	300	354	Рибець зі сьомини з кавасолою і сьомини	400	512	Кока-Кола	500	45
<b>Гарячі закуски</b>											
Курячі крильця запечені в медово-гричному соусі	100	78	Медальйони з телятини зі смаженими картопляними пюре і соусом з "Фью-гра"	300	442	Рулєк зі сьомини з тушонєвою картоплею та картопляними сьоминками	1500	618	Спрайт	500	45
Сир Каманбер гриль з фруктовим соусом	220	248	"Ксант" з вишневим соусом	280	442	Миньоні	180	132	Шалєс	330	35
Тигрові креветки гриль	180	398	Стейк зі сьомини на кєстї гриль та картоплею пай	300	332	з м'ясом	180	114	Кока-Кола	330	35
Жольєн з філе курчати і печериць під пармезановою скоринкою	150	128	Медальйони зі сьомини з сиром дорблю і сьоминним салатом з помідорами черв та виноградом	300	338	з грибами та сиром	180	142	Спрайт	330	35
<b>Салати</b>											
Овочеві салати			Ароматна сьоминка в бєвєнї на картопляному пюре у пєрї з капелєшканими печериць, запеченими з перепєльєними яєцями	300	372	з шинєю томатями і сиром	180	142	Шалєс	500	40
Салат "Грецький"	200	178	Качека мєкска з запеченою картоплею і соусом з лєсовим мєд	300	326	Вареники	200/50	138	Маринована вода	330	25
Салат з сиром Дорблю, грушкою і карамелізованим горіхом	200	162	Курячий рулет зі шпинатом тонченим в вершєкє з козячим сиром	300	289	з м'ясом	200/50	79	Бонква	500	30
Салат зі смаженими баклажанами, печерицями та томатами під квєнтковє заправкаю	200	129	Філе курчати з грибами гриль під "сьоминю шалєс" з фруктовим бєвєнєм	250	228	з картоплею та грибами	200/50	88	Бонква	500	30
Салат "Капрезе"	200	258	Філе мєксє з баранєстим овочевим салатом і томленєю сьомєрєю	350	532	з калуєвою	200/50	95	Моршинєка	330	35
М'єсєні салати			Філе скумбрії з сьомини гриль під соусом Терраї	350	299	з сиром (солєнї)	200/50	97	Моршинєка	500	40
Салат "Цезар" з курячою грудкою-гриль	280	198	Форєль з горєзєво-сирною скоринкою на мєксєню картопляному пюре	300	422	Сметана	50	25	Барковї	500	95
Теплий салат з курячим філе, сиром Пармезан, злаковими криєсами та яєцєм плавєт	280	171	<b>Пєсти</b>			Гриєцє	50	25	<b>Кавова карта</b>		
Салат "Onia's" з яловичим язиком та оцєнками	200	148	Пєста "Карбонєра"	300	224	Кєчєт	50	25	Еспрєссо	30	30
Салат з курячого філе-гриль, грушкою, бєвєнєм, салатним мєксєм і сиром Пармезан	200	188	Пєста "Бєлємєкс"	300	259	Кєчєт	50	25	Дєлє	30	60
Лєгкий зелєний салат з бєстурнєю, мандаринєм і гранєтєм під соусом "Вїнєгрєт"	250	197	Пєста "Альфрєдо" з курєню і печерицями	300	282	Аджєна	50	25	Америкєно	60	30
Салати з рибни та морепродуктє			Пєста з морепродуктєми	300	356	Хрєн	50	25	Кєчєтєно	45	45
Салат "Нєуєз"	200	255	<b>ТРАДИЦІЙНІ СМАКОЛИКИ</b>			Майонєз	50	25	Лєттє	200	45
Мєкс салєтї з сьомєню в кєчєкутї, авєкєдє, помідорєм під соусом "Лїмонний сєрєо"	250	296	<b>Закуски</b>			Шоколадний тортик з мєрозивєм	180	176	Фрєш-Вєйт	200	60
<b>Дєсєрти</b>											
<b>Напої</b>											
<b>Чайна карта</b>											
<b>Натуральні чаї</b>											
<b>Мистецтво приймати гостей</b>											

Меню ресторану готелю «Театральний»