

**УДК 005.21:640.412**

**Галина Островська, к.е.н., доцент**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна

**Оксана Гладчук**

Галицький фаховий коледж імені В'ячеслава Чорновола, Україна

## **СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

**Halyna Ostrovska, PhD, Associate Professor**

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ukraine

**Oksana Hladchuk**

Galicia Vocational College named after Vyacheslav Chornovil, Ukraine

## **MANAGEMENT STRATEGY OF HOTEL ENTERPRISES**

В умовах сьогодення українські виробники готельних послуг зіштовхнулися з проблемами пошуку клієнтів, конкурентоспроможності, виживання та іншими чинниками впливу нестабільного середовища. За цих умов стратегічне управління для підприємства має велике значення, оскільки у процесі аналізується майбутній стан підприємства, відбувається пошук конкретних рішень у різних варіантах розвитку ринкової ситуації. Інакше кажучи, за допомогою використання стратегічного управління та планування підприємство готується до ситуацій, які можуть відбутися у майбутньому. В контексті забезпечення ефективного функціонування підприємств готельного бізнесу необхідне обґрунтування стратегій їх розвитку з урахуванням передового світового досвіду та успішної практики вітчизняних підприємств-лідерів. Стратегія управління підприємствами готельного господарства є комплексною системою управлінських рішень, в рамках якої окреслюються далекосяжні напрями інноваційного розвитку готельних підприємств, способи та форми їх діяльності в умовах змінного середовища та порядок розподілу ресурсів з метою досягнення визначених цілей. Вибираючи ту чи іншу стратегію, необхідно пам'ятати, що нова стратегія як у традиційних, так і в нових сферах бізнесу має відповідати потенціалу підприємства (Островська Г.Й., 2018).

У цьому контексті заслуговують на увагу такі сучасні методи як PEST- та SWOT-аналіз, які доцільно використовувати на першому етапі розробки стратегії інноваційного підприємства. PEST-аналіз призначений для визначення факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства (Brad S., Brad E., 2015). Усі компоненти взаємопов'язані, тому аналіз їх впливу на підприємство має бути скоригованим, оскільки зміна кожного з них може створювати нові можливості для підприємства, або ж нести загрози. Аналіз проводиться за схемою «фактор – підприємство».

Для дослідження мікросередовища підприємства широко використовується SWOT-аналіз, мета якого полягає у виявленні на основі аналізу зовнішнього середовища підприємства факторів, що відкривають, з одного боку, нові можливості, а з іншого – несуть загрози для його розвитку (Gamble A., Thompson Jr., 2018). Водночас оцінюються слабкі та сильні сторони внутрішнього потенціалу підприємства, зокрема, у сферах виробництва, фінансів, управління, НДДКР, маркетингу.

Для розробки ефективної стратегії розвитку ПрАТ «Тернопіль-готель» проведемо SWOT-аналіз, результати якого подамо в табл. 1.

Таблиця 1

Результати SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання ділової активності, збільшення тур-потоків, що призведе до збільшення попиту на ринку;</li> <li>- модернізація технічного оснащення номерів та службових приміщень;</li> <li>- розробка нових видів послуг.</li> <li>- розширення клієнтської бази;</li> <li>- розширення співробітництва з різними турагентствами та туроператорами;</li> <li>- навчання кадрів;</li> <li>- підвищення рівня сервісу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- згорання ділової активності через глобальні зміни зовнішнього середовища;</li> <li>- спад економіки;</li> <li>- вхід на ринок конкурента і будівництво ним нового готелю;</li> <li>- зниження рівня цін;</li> <li>- ефективна реклама фірм конкурентів;</li> <li>- поява нових видів послуг у конкурентів</li> </ul>
Сильні сторони	«Сили та можливості»	«Сили та загрози»
<ul style="list-style-type: none"> <li>- привабливе розташування готелю;</li> <li>- зручність під'їзних шляхів;</li> <li>- стійкі зв'язки із партнерами;</li> <li>- демократичний рівень цін;</li> <li>- високий рівень кваліфікації персоналу.</li> <li>- наявність значного досвіду у вищого менеджменту підприємства;</li> <li>- наявність паркування та безкоштовного Інтернету</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання іміджу готелю для виходу на нові ринки або сегменти ринку.</li> <li>- розробка нових послуг без підвищення рівня ціни номерів;</li> <li>- залучення до співробітництва нових партнерів;</li> <li>- врахування побажань та підвищення уваги до клієнтів.</li> <li>- підвищення рівня сервісу.</li> <li>- розробка акцій та спеціальних пропозицій;</li> <li>- використання ефективнішої реклами;</li> <li>- навчання персоналу іноземним мовам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення темпів інфляції, спад економіки, що призводить до реального звуження ємності внутрішнього та зовнішнього ринку;</li> <li>- утримання клієнтів від переходу до конкурента за допомогою розробки та проведення акцій та додаткових послуг</li> </ul>
Слабкі сторони	«Слабкість та можливості»	«Слабкість та загрози»
<ul style="list-style-type: none"> <li>- низький рівень пізнання «ім'я» готелю;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ринок може відмовитися від послуг підприємства;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкурент, що з'явився, може запропонувати</li> </ul>

- відсутність чіткої стратегії поведінки на ринку готельних послуг; - відсутність широкого переліку додаткових послуг	- конкуренти запропонують нові додаткові послуги; - конкуренти покращать якість обслуговування; - конкуренти будуть використовувати нові інформаційні технології.	ринку ширший перелік послуг за аналогічною ціною
--	---	--

На основі проведеного аналізу можна сформулювати рекомендації щодо формування стратегії розвитку ПрАТ «Тернопіль-готель». З метою усунення загроз з боку конкурентних сил необхідно розробляти нові види послуг, акцій та спеціальних пропозицій, що, зі свого боку, привабить нових та допоможе утримати наявних клієнтів.

Для «Тернопіль-готель» пропонується стратегія диференційованого зростання. Перевага цієї стратегії полягає у тому, що з часом осмислення підприємством сфери діяльності свого бізнесу може змінитися. Корпоративні стратегічні рішення можуть стати фундаментом, що дасть змогу підприємству подолати обмеження, що накладаються життєвим циклом галузі, і досягти довгострокового зростання і процвітання.

У цьому контексті стратегічними цілями «Тернопіль-готель» є такі: забезпечення зростання продаж; пошук нових сегментів реалізації послуг – пошук нових категорій клієнтів; збільшення частки ринку – захоплення частки конкурентів на ринку за мінімальних витрат; розвиток мережі «постачальників» – розвиток довгострокових та взаємовигідних партнерських відносин, залучення на взаємовигідних умовах нових партнерів.

Таким чином, розробка стратегії сприятиме формуванню та зміцненню іміджу підприємства, що включає підвищення престижу готелю, його репутації, популярності, а також дасть змогу підвищити лояльність клієнтів та конкурентоспроможність на ринку готельних послуг.

### **Перелік використаної літератури:**

1. Островська Г. Й. Стратегія інноваційно-технологічного прориву в європейський економічний простір підприємств на основі ефективного використання інтелектуального потенціалу. *Соціально-економічні проблеми та держава*. Вип. 2 (19). 2018. С. 95–113.

2. Brad S., Brad E. Enhancing SWOT Analysis with TRIZ-Based Tools to Integrate Systematic Innovation in Early Task Design. World Conference: Triz Future; TF, Romania: Procedia Engineering. 2015. P. 616–625.

3. Gamble A., Thompson Jr. Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage: concepts and cases. McGraw-Hill/Irwin, 2018. 149 p.