

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-97>

УДК 640.412:005.21(043.2)

# УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БІЗНЕСУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ

## MANAGEMENT OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY BUSINESS

**Юринець Зорина Володимирівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4828-7907>

**Байда Богдана Федорівна**

кандидат економічних наук, завідувач кафедри,  
Вищий приватний заклад вищої медичної освіти  
“Львівський медичний університет”  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2958-7848>

**Бірюкова Юлія Андріївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри,  
директорка міжнародного інституту академічної мобільності та співробітництва,  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна  
ORCID : <https://orcid.org/0000-0003-4860-1676>

**Yurynets Zoryna**

Ivan Franko National University of Lviv

**Baida Bohdana**

Higher Private Educational Institution Lviv Medical University

**Biriukova Yulia**

Kyiv National University Technologies and Design

Метою статті є дослідження чинників, елементів, цілей і завдань механізму управління стратегічним потенціалом бізнесу готельно-ресторанної індустрії та вироблення напрямів підвищення управління стратегічним потенціалом в готельно-ресторанній індустрії у часи змін. Враховуючи складність усієї ситуації, у статті виокремлено чинники, які впливають на розвиток бізнесу готельно-ресторанної індустрії. Виділено елементи механізму управління стратегічним потенціалом бізнесу готельно-ресторанної індустрії: стратегічне планування, управління людськими ресурсами, маркетингове планування, фінансовий менеджмент, технологічний розвиток, співпраця та партнерства, управління ризиками, організаційна культура. Ці елементи взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного. Їх ефективне впровадження допомагає бізнесу готельно-ресторанної індустрії у підвищенні власного стратегічного потенціалу, виживанню у нестабільних воєнних умовах та досягненню успіху в конкурентному середовищі. Запропоновано цілі, які треба формулювати у рамках побудови механізму управління стратегічним потенціалом бізнесу готельно-ресторанної індустрії. Виділено основні завдання механізму управління стратегічним потенціалом бізнесу готельно-ресторанної індустрії. Підвищення управління стратегічним потенціалом в готельно-ресторанній індустрії включає низку напрямів, спрямованих на збільшення ефективності, конкурентоспроможності та адаптації до змін у зовнішньому оточенні. Наведено можливі напрями для досягнення запропонованих цілей: впровадження технологій та цифрових інновацій, зміцнення онлайн-присутності бізнесу, постійне оновлення меню, розробка гнучких стратегій ціноутворення, впровадження програм лояльності та бонусних систем, інвестування в навчання та розвиток персоналу, впровадження екологічно та соціально відповідальних практик, використання аналітичних інструментів для збору та аналізу даних про клієнтів, розробка стратегій, спрямованих на покращення гостьового обслуговування.

**Ключові слова:** бізнес, стратегічне управління, управління стратегічним потенціалом, готельно-ресторанна індустрія, зміни, механізм.

The purpose of the article is to study the factors, elements, goals and objectives of the mechanism for managing the strategic potential of the hotel and restaurant industry business and the directions for improving the management of strategic potential in the hotel and restaurant industry in times of change. Given the complexity of the whole situation, the article identifies the factors that influence the development of the hotel and restaurant industry business. The elements of the mechanism for managing the strategic potential of the hotel and restaurant industry business are allocated: strategic planning, human resource management, marketing planning, financial management, technological development, cooperation and partnerships, risk management, and organizational culture. These elements are interconnected and complement each other. Their effective implementation helps the business of the hotel and restaurant industry to increase its strategic potential, survive in unstable military conditions and succeed in a competitive environment. The objectives that should be formulated as part of building a mechanism for managing the strategic potential of the hotel and restaurant industry business include: ensuring competitiveness, maximizing profits, improving the quality of service and ensuring a positive customer experience, building and maintaining a strong brand, ensuring the sustainability of business activities in the face of unpredictability, accelerating the introduction of innovations, maximising the efficient use of human, financial and material resources, social and environmental sustainability. The main tasks of the mechanism for managing the strategic potential of the hotel and restaurant industry business are highlighted. Improving the management of strategic potential in the hotel and restaurant industry includes some areas aimed at increasing efficiency, competitiveness and adaptation to changes in the environment. Possible areas for achieving the proposed goals are as follows: introduction of technologies and digital innovations, strengthening of the online presence of the business, constant updating of the menu, development of flexible pricing strategies, introduction of loyalty programs and bonus systems, investment in staff training and development, implementation of environmental and socially responsible practices, use of analytical tools for collecting and analysing customer data, development of strategies aimed at improving guest service.

**Keywords:** business, strategic management, strategic potential management, hotel and restaurant industry, changes, mechanism.

**Постановка проблеми.** Стратегічне управління та формування стратегії є фундаментом для здійснення дій з управління організацією незалежно від її розміру, структури чи галузі, в якій вона працює. Цей елемент дає можливість передбачити майбутні позитивні ефекти та прибутки, для отримання яких плануються відповідні дії. Інструментом стратегічного управління та формування стратегії постає процес формування стратегічного потенціалу та бізнес-плану реалізації стратегії.

В умовах воєнної російської агресії в Україні система готельно-ресторанного господарства потребує створення напрямів управління стратегічним потенціалом. Ця проблема гостро постає для усіх видів бізнесу готельно-ресторанної індустрії.

Незважаючи на те, що розвиток системи готельно-ресторанного господарства баланують між стратегією виживання та стратегією стабілізації діяльності, бізнес готельно-ресторанної індустрії, який є важливим елементом багатогалузевої економіки та відчутно впливає на здійснення системою своєї соціальної місії, все ще характеризується низьким рівнем управління стратегічним потенціалом.

Тому існує потреба в виробленні підґрунтя щодо вдосконалення механізму управління стратегічним потенціалом бізнесу готельно-ресторанної індустрії, враховуючи їх внутрішні характеристики та динаміку середовища, змінні умови функціонування.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Існує чимало наукових статей як українських, так і зарубіжних учених з питань дослідження та формування механізму управління стратегічним потенціалом бізнесу готельно-ресторанної індустрії, зокрема праці Плотнікова М. [3], Якобчук В. [3], Хомаківський Є. [3], Войтенко А. [3], Колеснікова М. [3], Мельник Н. [4].

Теоретичні та прикладні основи формування стратегії, стратегічного управління розвитком бізнесу, управління потенціалом організацій розглядали такі дослідники, як Моца А. [2], Шевчук С. [2], Середя Н. [2].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Беручи до уваги обмеженість науково-практичних досліджень з розглянутої проблеми, постала потреба у комплексному дослідженні питання використання стратегічного потенціалу для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності бізнесу готельно-ресторанної індустрії. Для досягнення економічної ефективності, конкурентоспроможності сучасному бізнесу готельно-ресторанної індустрії необхідно постійно адаптуватися до ринкових умов, випереджаючи діяльність конкурентів за якістю, швидкістю та гнучкістю задоволення потреб відвідувачів. Вирішення цієї проблеми є можливим завдяки використанню механізмів підвищення управління стратегічним потенціалом організацій.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження чин-

ників, елементів, цілей і завдань механізму управління стратегічним потенціалом бізнесу готельно-ресторанної індустрії та вироблення напрямів підвищення управління стратегічним потенціалом в готельно-ресторанної індустрії у часи змін.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Умови війни, в яких перебуває Україна, вносять значні корективи в процес управління стратегічним потенціалом бізнесу в готельно-ресторанній індустрії. Готелі у північних, східних і південних областях України були пошкоджені або знищені внаслідок військових дій. Наприклад, у Київській області такий стан зафіксовано за 200 готелями. У 2022 році 99% відвідувачів готелів були громадяни України і лише близько 1% – іноземці [1].

Враховуючи складність усієї ситуації, варто виокремити чинники, які впливають на розвиток цього сегменту бізнесу:

- Забезпечення безпеки працівників та гостей стає великим пріоритетом. Відсутність стабільності створює виклики для управління бізнесом.

- Зміна у психології та потребах клієнтів, які можуть віддавати перевагу безпечнішим та менш ризикованим варіантам.

- Загострення ситуації призводить до зменшення туристичного потоку, що впливає на забезпечення готелів та ресторанів клієнтами.

- Збільшення економічної нестабільності, зниження купівельної спроможності та інші економічні складнощі обумовлюють низькі фінансові результати.

- Можливі обмеження в русі та поставці продуктів, що впливає на якість та доступність сировини для ресторанів.

- Пошкодження готельних та ресторанних будівель чи інфраструктури вимагає серйозних витрат на відновлення [2].

- Ресторани та готелі стикаються з викликами відновлення репутації, особливо якщо вони пережили певні труднощі чи збитки.

- Зміни у правовому середовищі, включаючи податкові політики та регулювання, зумовлюють низький рівень фінансової діяльності підприємств.

- Залежно від обставин, державна підтримка може стати критично важливою для виживання підприємств у цілісній ситуації.

- Адаптація до нових реалій у сфері готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни передбачає необхідність швидкої реакції та ухвалення стратегічних заходів для забезпечення стійкості та виживання організацій [3].

Механізм управління стратегічним потенціалом бізнесу готельно-ресторанної індустрії включає такі елементи:

- Стратегічне планування. Передбачає розроблення стратегії, яка визначає довгострокові цілі та напрями розвитку бізнесу готельно-ресторанної індустрії. Стратегія повинна бути розроблена з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників, а також бути спрямованою на досягнення конкурентної переваги.

- Управління людськими ресурсами. Включає створення ефективної системи управління персоналом, яка сприяє розвитку навичок та компетенцій працівників, а також підвищенню їх мотивації та залученості.

- Маркетингове планування. Передбачає розроблення ефективної маркетингової стратегії, яка спрямована на просування бізнесу та залучення клієнтів [4].

- Фінансовий менеджмент. Включає ефективне управління фінансовими ресурсами бізнесу, яке забезпечує його фінансову стабільність та успішне функціонування.

- Технологічний розвиток. Передбачає впровадження нових (інноваційних) технологій, які дозволяють оптимізувати та підвищити ефективність діяльності бізнесу.

- Співпраця та партнерство (кооперація та кооптація). Включає розвиток стратегій співпраці з іншими підприємствами чи брендами для створення взаємовигідного партнерства.

- Управління ризиками. Передбачає визначення та управління ризиками, які пов'язані з економічною нестабільністю, конкуренцією та іншими чинниками.

- Організаційна культура. Включає створення внутрішнього середовища, культури, яка підтримує стратегічні цілі та сприяє інноваціям [5].

Ці елементи взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного. Їх ефективне впровадження сприяє бізнесу готельно-ресторанної індустрії у підвищенні власного стратегічного потенціалу, виживанню у нестабільних воєнних умовах та досягненню успіху в конкурентному середовищі.

Для реалізації механізму управління стратегічним потенціалом бізнесу готельно-ресторанної індустрії важливо проводити аналіз стану середовища (систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для ідентифікації можливостей та загроз), здійснювати визначення ключових чинників успіху, які впливають на успішність бізнесу в цій сфері,

формулювати місію та візію, цілі та завдання, виходячи із тих умов, в яких працює бізнес і служать орієнтирами для розвитку, обирати стратегічні напрямки та конкретні стратегії розвитку і адаптування до нових умов.

Механізм управління стратегічним потенціалом бізнесу готельно-ресторанної індустрії включає такі цілі:

1. Забезпечення конкурентоспроможності, розвиток стратегій, які забезпечать конкурентоспроможність в ринковому середовищі.

2. Максимізація прибутку. Вироблення напрямів розвитку, спрямованих на максимізацію прибутку та оптимізацію фінансових результатів.

3. Покращення якості обслуговування та забезпечення позитивного досвіду клієнтів, задоволення потреб клієнтів та підтримка їхньої лояльності.

4. Побудова та утримання сильного бренду в галузі готельно-ресторанного бізнесу.

5. Забезпечення стійкості діяльності бізнесу в умовах непередбачуваності та динамічних змін на ринку.

6. Прискорення впровадження інновацій та розвитку нових продуктів чи послуг для відповіді на зміни у попиті та технологічному прогресі [6].

7. Максимізація ефективного використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів.

8. Соціальна та екологічна відповідальність, що відповідає сучасним стандартам.

Механізм управління стратегічним потенціалом бізнесу готельно-ресторанної індустрії повинен бути спрямований на забезпечення ефективного використання стратегічного потенціалу бізнесу для досягнення його стратегічних цілей, постійний розвиток стратегічного потенціалу відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основними завданнями механізму управління стратегічним потенціалом бізнесу готельно-ресторанної індустрії є:

– Розроблення ефективної стратегії розвитку бізнесу, яка відповідає поточним та майбутнім потребам ринку.

– Створення ефективної системи управління персоналом, що сприяє розвитку навичок та компетенцій працівників, а також підвищенню їхньої мотивації та залученості.

– Розроблення ефективної маркетингової стратегії, яка спрямована на просування бізнесу та залучення клієнтів.

– Ефективне управління фінансовими ресурсами бізнесу, забезпечуючи його фінансову стабільність та успішне функціонування.

Таблиця 1

### Напрями підвищення управління стратегічним потенціалом в готельно-ресторанній індустрії

№	Заходи
1	Впровадження технологій і цифрових інновацій для оптимізації бізнес-процесів, включаючи системи онлайн-бронювань, мобільні додатки та інші інструменти, втілення інноваційних технологій в роботу кухонь, обслуговування та управління готелями для поліпшення ефективності та забезпечення високої якості обслуговування.
2	Зміцнення онлайн-присутності бізнесу готельно-ресторанної індустрії через веб-сайт, соціальні мережі та мобільні додатки для залучення нових клієнтів та утримання існуючих.
3	Постійне оновлення меню відповідно до сучасних кулінарних тенденцій, з урахуванням попиту та смакових уподобань клієнтів.
4	Розробка гнучких стратегій ціноутворення та надання привабливих знижок для залучення нових клієнтів та підтримання лояльності старих.
5	Впровадження програм лояльності та бонусних систем для стимулювання повторних відвідувань і підвищення середнього чеку.
6	Інвестування в навчання та розвиток персоналу для поліпшення навичок обслуговування, комунікації й ефективності роботи.
7	Впровадження екологічної та соціально відповідальних практик для створення позитивного враження та привертання екологічно свідомих клієнтів.
8	Використання аналітичних інструментів для збору та аналізу даних про клієнтів, щоб покращити стратегію маркетингу та обслуговування.
9	Розробка стратегій, спрямованих на покращення гостьового обслуговування, включаючи персоналізовані послуги та уважне ставлення до потреб клієнтів.

Джерело: складено авторами

– Впровадження нових технологій, які дають змогу підвищувати ефективність та результативність діяльності бізнесу.

– Періодичне проведення оцінки та аналізу стратегічного потенціалу бізнесу.

– Здійснення планування розвитку стратегічного потенціалу бізнесу.

– Контроль та оцінка ефективності управління стратегічним потенціалом бізнесу, реалізації плану розвитку стратегічного потенціалу бізнесу.

Підвищення управління стратегічним потенціалом в готельно-ресторанній індустрії включає низку напрямів, спрямованих на збільшення ефективності, конкурентоспроможності та адаптації до змін в оточенні (таблиця 1).

Врахування наведених напрямів підвищення управління стратегічним потенціалом в готельно-ресторанній індустрії дасть змогу цьому виду бізнесу відновити статус одного із важливих секторів економіки України.

**Висновки.** Перспектива діяльності бізнесу готельно-ресторанної індустрії визначається ефективним управлінням стратегічним

потенціалом, включаючи цифрову трансформацію, інновації, унікальність і відмінність у послугах. Механізм управління стратегічним потенціалом має на меті підвищення конкурентоспроможності, реагування на зміни в оточенні, покращення якості обслуговування та забезпечення сталості функціонування й подальшого розвитку. У контексті воєнного стану в Україні, дослідження вказує на потребу у гнучкості, адаптації до змін у суспільстві та збереження резервів для управління невизначеністю. Висвітлені різноманітні напрями для підвищення управління стратегічним потенціалом, якості надання послуг та розвитку персоналу. Виділено важливість стратегічних партнерств, співпраці та напрямів підвищення управління стратегічним потенціалом в готельно-ресторанній індустрії. Варто вказати на необхідність комплексного та гнучкого управління для досягнення успіху в готельно-ресторанній індустрії, особливо в умовах війни. Важливо бути готовим до швидких змін, інновацій та підвищеної уваги до потреб споживачів та трансформації внутрішніх ресурсів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Державне агентство розвитку туризму. 2023. URL: <https://www.tourism.gov.ua>
2. Моца А. А., Шевчук С. М., Середа Н.М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/moca.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/moca.htm)
3. Плотнікова М. Ф., Якобчук В. П., Ходаківський Є. І., Войтенко А. Б., Колеснікова М. С. Державна політика реалізації туристичного потенціалу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 3. С. 102–112.
4. Юринець З., Мельник Н. Основні аспекти формування маркетингової політики на підприємствах туристичної галузі України. *Вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 6. С. 137–141
5. Юринець З. В. Дослідження конкурентного середовища туристичних послуг України. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3759>
6. Юринець З. В., Круглякова В. В., Мицишин І. Р. Стратегічні підходи до розвитку суб'єктів господарювання на основі активізації використання їх інноваційного потенціалу. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 3 (131). С. 121- 125

#### REFERENCES:

1. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu [State Tourism Development Agency] (2023). Available at: <https://www.tourism.gov.ua> (in Ukrainian)
2. Motsa, A.A., Shevchuk, S.M. and Sereda, N.M. (2022) Perspektyvy pislyavoyennoho vidnovlennya sfery turyzmu v Ukrayini [Prospects of the post-war restoration of tourism in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 41. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/moca.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/moca.htm) (in Ukrainian)
3. Plotnikova, M. F., Yakobchuk, V. P., Khodakivskyy, Y. I., Voytenko, A. B. and Kolesnikova, M. S. (2022) Derzhavna polityka realizatsiyi turystychnoho potentsialu Ukrayiny [State policy of realizing the tourism potential of Ukraine]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 102–112. (in Ukrainian)
4. Yurynets, Z. and Melnyk, N. (2014). Osnovni aspekty formuvannia marketynhovoї polityky na pidpriemstvakh turystychnoi haluzi Ukrainy [Basic aspects of marketing policy formation at enterprises of the tourism industry of Ukraine]. *Visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Serii «Ekonomichni nauky»*, vol. 6, pp. 137–141. (in Ukrainian)

5. Yurynets, Z. V. (2015) Doslidzhennya konkurentnoho seredovyshcha turystychnykh posluh Ukrainy [Research of the competitive environment of tourist services in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, vol. 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3759> (in Ukrainian)
6. Yurynets, Z. V., Kruglyakova, V. V., and Myshchyshyn, I. R. (2018) Stratehichni pidkhody do rozvytku subyektiv hospodaryuvannya na osnovi aktyvizatsiyi vykorystannya yikh innovatsiynoho potentsialu [Strategic approaches to the development of business entities based on the activation of the use of their innovative potential]. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, vol. 3(131), pp. 121–125. (in Ukrainian)