

УДК 005.21:005.412]:640.412

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-9>**Завідна Л. Д.**

доктор економічних наук, доцент,  
Ужгородський торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5014-5564>

**Zavidna Liudmyla**

Uzhhorod Trade and Economics Institute  
of Kyiv National Trade and Economics University

## КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

*Вибір і формування стратегії в бізнесі є одними з провідних питань в управлінні, що дають змогу підприємству визначити напрями та способи руху до досягнення цілей. На основі теоретичних та методологічних підходів дослідження стратегічного менеджменту розроблено концепцію формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства, у якій враховано галузеву специфіку та запропоновано оптимізувати процес вибору, узгодження та реалізації конкурентної, фінансової, кадрової стратегії, стратегії управління якістю та управління ризиками, що сприятиме підвищенню ефективності прийняття та імплементації стратегічних рішень у процесі вирішення завдань стратегічного розвитку підприємства готельного господарства. Задля забезпечення горизонтальної та вертикальної ієрархічності підходів до визначення цільових орієнтирів розвитку підприємств та розроблення управлінських заходів, спрямованих на їх досягнення, створено науково-методологічний підхід до концепції управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства.*

**Ключові слова:** стратегія, формування стратегії розвитку, підприємства готельного господарства, концепція управління стратегічним розвитком підприємства, стратегічний аналіз, управлінські рішення, стратегічні рішення.

## CONCEPT OF MANAGING THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF HOTEL INDUSTRY ENTERPRISE

*Adaptation of enterprises activity to the turbulence of economic processes in the internal and external environment requires the system of interrelated views and approaches to the rational and efficient management of enterprise strategic development. On the basis of theoretical and methodological approaches to investigation of strategic management author has suggested the concept approach to stages of development strategy formation for hotel industry enterprise. It takes into account the industry specificity and proposes to optimize the process of selection, coordination and implementation of competitive, financial, human resources, quality control and risk management strategies that will facilitate the increase of efficiency in taking and implementing the strategic decisions in process of solving the objectives of strategic development of hotel industry enterprise. Present approach is based on the analysis of external and internal environment and their relevance to the global objective of enterprise development that will help to achieve a significant economic stability. Failure to solve the actual problems in modeling the control processes of strategic development of hotel industry enterprise led to elaboration of scientific and methodological approach to concept of managing the enterprise strategic development that is being a system of interrelated views and approaches to understanding of its essence, in which author suggests to distinguish two research levels for carrying out analysis and taking management decisions related to organizational development: level of understanding of development and its management in the enterprise, and level of strategic development as a process of ensuring the progressive changes in the long term perspective, which provides horizontal and vertical hierarchy of approaches to defining the targets in development of hotel industry enterprises and arrangement of management activities aimed at achieving them. That is why an efficient and clearly defined strategy makes an enterprise strong and sustainable in financial and competitive relation on the market of hospitality services.*

**Key words:** strategy, formation of development strategy, hotel business, concept of strategic development management of enterprise, strategic analysis, management decisions, strategic decisions.

**JEL classification:** M11, O14, O41

**Постановка проблеми.** Раціональне й ефективне господарювання підприємства протягом тривалого періоду часу вимагає окреслення та оцінювання можливих альтернативних варіантів розвитку бізнесу, а також визначення серед них оптимальних. Стратегія фактично є інтегральним підходом до організації діяльності підприємства та розвитку на основі поєднання ресурсів і потенціалу, його навичок, з одного боку, і можливостей та загроз (ризик), що існують у навколишньому оточенні та діятимуть у майбутньому, з іншого боку, за яких підприємство сподівається досягти своєї основної мети. Отже, ефективність вирі-

шення проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективного існування підприємства в перспективі, залежить перш за все від ступеня освоєння методології та методів формування стратегії.

Підприємства, які володіють стратегією та запроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість поводитись послідовно та системно у своєму бізнесі зокрема та в умовах мінливого й конкурентного оточення загалом, що збільшує ймовірність досягнення ними поставлених цілей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, присвячені проблемам управління стратегічним розви-

тком підприємств, досліджувались у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних учених, таких як І. Ансофф [12], Н.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудика [1], Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов [2], В.Г. Герасимчук [3], І.А. Ігнат'єва [6], В.С. Пономаренко [7], М. Портер [14], О.В. Раєвнева [8], О.В. Ревенко [9], А.В. Сидорова [10], О.М. Тридід [11]. В.С. Пономаренко, О.В. Раєвнева та О.М. Тридід стверджують, що проблема управління розвитком підприємства є складною та багатофакторною, яка складається з цілого спектру задач, що визначають комплекс підходів до її вирішення [7; 8; 11]. О.В. Раєвнева в поняття «управління розвитком» вкладає процес усунення протиріч, що виникають на двох рівнях, а саме між генетичною схильністю підприємства до розвитку й орієнтирами розвитку та між сформованою моделлю розвитку підприємства і стохастичними флуктуаціями зовнішнього або внутрішнього середовища, що або змінюють уявлення про образ майбутнього розвитку, або провокують несподівану зміну стадії чи фази циклу розвитку підприємства [8, с. 213–216].

**Мега статті** полягає в розвитку теоретичних та розробленні науково-методологічних підходів до концепції управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства, а також формуванні стратегії розвитку підприємства з урахуванням її галузевої специфіки.

**Виклад основного матеріалу.** Спроби виділити концептуальні положення, на яких має базуватися стратегічне управління та які покликані служити характерними рисами тієї чи іншої стратегічної школи, дають змогу зробити висновок, що загалом механізм поведінки чи наслідування моделі поведінки є спільним для всіх шкіл стратегій, які розрізняються лише концентрацією уваги на дослідженні окремих компонентів цього механізму. Різниця наукових шкіл стратегічного управління полягає у їх відмінності способу управління процесом формування стратегії. Проведений аналіз дає змогу виділити такі найбільш істотні аспекти стратегічного підходу до управління розвитком підприємством:

- формування стратегії розуміється як продуманий процес свідомого, напруженого та жорстко контрольованого процесу мислення;
- стратегія розглядається як перспектива;
- однією з умов ефективного стратегічного управління є необхідність урахування безлічі різноманітних чинників функціонування підприємства.

У контексті стратегічного підходу зв'язки між складовими частинами системи можна структурувати таким чином, що виникає можливість їх розгляду не тільки в статично, але й у динаміці розвитку, або як еволюційно-кумулятивний процес.

Ч. Дарвін та Т. Веблен відносять такий процес до типу, траєкторія якого, відповідно до початкової біологічної (або економічної) метафори, складається крок за кроком згідно з правилами, які самі можуть змінюватися за ступенем розвитку процесу [3, с. 49–62]. Цим відрізняється кумулятивний підхід до дослідження від діалектичної логіки. Діалектична логіка спирається на принцип адекватності історичного та логічного, намагається вивести перспективи розвитку будь-якого явища з попередніх процесів і нав'язує минуле теперішньому часу й навіть майбутньому. Кумулятивний підхід передбачає, що кожний новий крок є своєрідним звільненням від минулого, якісним стрибком від мину-

лого в майбутнє. Кумулятивний підхід до управління розвитком дає змогу поєднати принцип адекватності історичного та логічного з методом ретроспективи, сутність якого полягає в порівнянні теперішнього часу з реально досяжним майбутнім, а також в оцінюванні сучасності та більш-менш віддаленого минулого як своєрідної історичної межі пізнання з позицій майбутнього як логічно допустимого [11, с. 217; 15].

Отже, стратегічний розвиток підприємства – це складне багатопланове й багатоаспектне явище. Під час побудови механізмів стратегічного розвитку може бути використаний весь арсенал економічної науки, теорії стратегічного управління та теорії розвитку. Він найбільшою мірою відповідає наповненню якісних змін, оскільки дає змогу отримати уявлення про те, як підприємство може забезпечити досягнення окреслених стратегічних цілей [6, с. 24].

Основним інструментом досягнення цільових стратегічних орієнтирів є базова конкурентна стратегія (лідерства в мінімізації витрат, диференціації, сфокусованих стратегій, стратегії оптимальних витрат), вибір якої здійснюється в процесі стратегічного позиціонування й аналізування внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що включає оцінювання його ресурсних можливостей і бар'єрів, що склалися на ринку. Величина бар'єрів залежить від рівня розвитку конкуренції (монополії) на галузевих ринках, тому визначення рівнів розвитку конкуренції є найважливішим етапом вибору базових стратегій розвитку підприємства, особливо стратегій вертикальної, горизонтальної інтеграції та квазіінтеграції [10, с. 94; 13, с. 114–135].

У готельному господарстві на сучасному етапі відбувається дивергентний процес, тобто формується стійка система або сукупність різних ланок, відповідних одна одній. Найчастіше ми копіюємо західний досвід, але необхідно враховувати, що система має складний, багатолікий відтінок у просторі. Формування стратегії перебуває на зрізі балансування інтересів у межах поєднання інтересів підприємства та працівника, розуміння стратегічного виміру в управлінні персоналом. Стратегії, які використовують підприємства готельного господарства (ПГГ), здебільшого є нетрадиційними, тому немає універсальних рішень. Відсутній також «стандартний» набір правил та порядків рішень стратегічних завдань.

На основі теоретичних та методологічних підходів до дослідження стратегічного менеджменту представлено концептуальний підхід до етапів формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства (рис. 1) [4; 5], в якій враховано галузеву специфіку та запропоновано оптимізацію процесу вибору, узгодження та реалізації конкурентної, фінансової, кадрової стратегії, стратегії управління якістю та управління ризиками, що сприятиме підвищенню ефективності прийняття та імплементації стратегічних рішень у процесі вирішення завдань стратегічного розвитку підприємств готельного господарства. Цей підхід базується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, їх відповідності глобальній меті розвитку підприємства, що дасть змогу досягти значної економічної стабільності.

Найважливішими елементами концепції управління стратегічним розвитком підприємства є принципи організації стратегічного менеджменту. Складність відбору

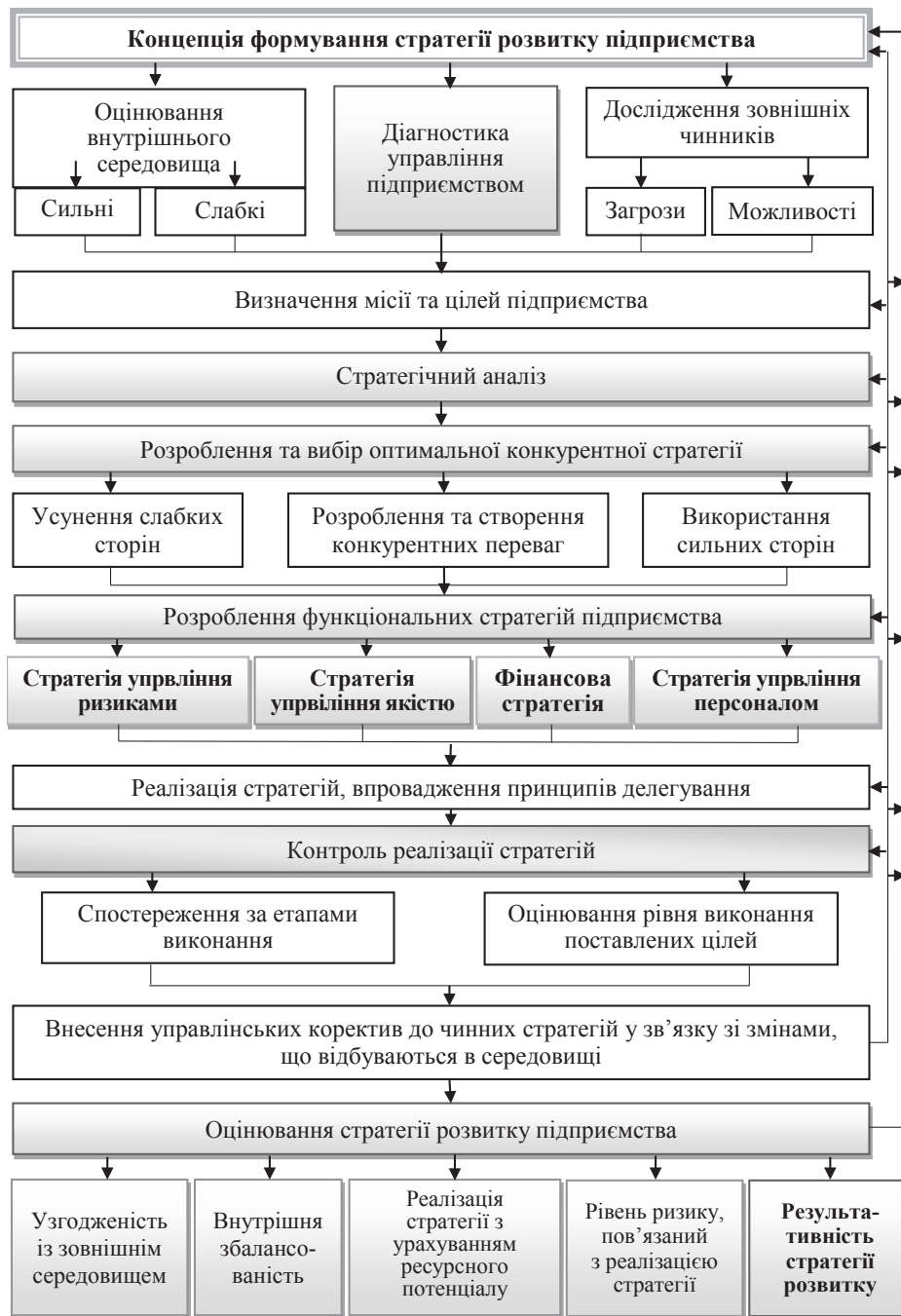


Рис. 1. Концептуальний підхід до етапів формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства

Джерело: розроблено та побудовано автором

цих принципів пов'язана з розумінням підприємства як керованої та одночасно самоорганізованої системи. У зв'язку з цим виникає необхідність поєднання кібернетичних та синергетичних принципів організації стратегічного управління, а саме принципів планованості, ієрархічності, ефективності, відкритості, гнучкості, випадковості, невизначеності, нелінійності [1, с. 26].

Отже, вироблення стратегії – це, по-перше, отримання певного уявлення про майбутній розвиток підприємства; по-друге, активне використання підприємством сучасних методів управління, що забезпечують збалансованість та майбутні напрями розвитку підприємства.

Неспроможність вирішення актуальних проблем моделювання процесів управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства обумовило розроблення науково-методологічного підходу до концепції управління стратегічним розвитком підприємства (рис. 2), що є системою взаємопов'язаних поглядів і підходів до розуміння його сутності, в якій запропоновано виділяти два дослідницькі рівні для проведення аналізу та прийняття управлінських рішень щодо організаційного розвитку, а саме рівень розуміння розвитку та управління ним на підприємстві, рівень стратегічного розвитку як процесу забезпечення



Рис. 2. Структурна модель науково-методологічного підходу до концепції управління стратегічним розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором

прогресивних змін у довгостроковій перспективі, що забезпечує горизонтальну та вертикальну ієрархічність підходів до визначення цільових орієнтирів розвитку підприємств готельного господарства та розроблення управлінських заходів, спрямованих на їх досягнення.

**Висновки.** Підсумовуючи результати проведеного дослідження теоретичних та концептуальних засад управління стратегічним розвитком підприємства, наголосимо на таких ключових аспектах.

1) Успішна діяльність підприємства готельного господарства в сучасних нестійких умовах ринку залежить від того, наскільки ефективно приймаються стратегічні

рішення. Для підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень, а також досягнення економічної стабільності запропоновано концептуальну схему етапів формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства, в якій враховано галузеву специфіку та запропоновано оптимізувати процес вибору, узгодження та реалізації конкурентної, фінансової, кадрової стратегії, стратегії якості та управління ризиками, що сприятиме підвищенню ефективності прийняття та імплементації стратегічних рішень у процесі вирішення завдань стратегічного розвитку підприємств готельного господарства.

2) Запропонована концепція управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства є системою взаємопов'язаних наукових поглядів і підходів до розуміння сутності стратегічного розвитку підприємства, визначає його цільові орієнтири та інструменти, механізми їх досягнення, вибору моделей

організації управління, що відповідають стратегічним цілям розвитку, обґрунтуванню критеріїв оцінювання стратегічного розвитку підприємства готельного господарства. Ефективна й чітко визначена стратегія робить підприємство сильним і стійким у фінансово-конкурентному аспекті на ринку послуг гостинності.

#### Список використаних джерел:

1. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.И. Управление развитием предприятия : монография. Харьков : ИНЖЭК, 2003. 184 с.
2. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Развитие предприятия: управление змiнами та iнновацiї : монографiя. Харкiв : АДВА™, 2009. 436 с.
3. Герасимчук В.Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность. Киев : Вища школа, 1995. 319 с.
4. Завiдна Л.Д. Готельний бiзнес: стратегiї розвитку : монографiя. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2017. 600 с.
5. Завiдна Л.Д. Управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.04 ; Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2018. 39 с.
6. Ігнат'єва І.А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.06.01 ; Київський національний університет технологій та дизайну. Київ, 2006. 45 с.
7. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства : навчальний посібник. Харкiв : ХДЕУ, 2002. 640 с.
8. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харкiв : ІНЖЕК, 2006. 496 с.
9. Ревенко О.В. Стратегічне управління розвитком підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 ; Харкiвський національний економічний університет. Харкiв, 2006. 23 с.
10. Сидорова А.В. Управление развитием предприятий на основе процессных инноваций : монография. Донецк : ДонНУ, 2012. 204 с.
11. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія. Харкiв : ХДЕУ, 2002. 364 с.
12. Ansoff H. Strategic Management. *Springer*, 2007. 251 p.
13. Grant R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. 1991. № 33(3). P. 114–135.
14. Porter M.E., Magretta J., Kramer M.R. Strategy and Competition: The Porter Collection. 3 Items. *Kindle Edition Harvard Business Review Press*. 2014. 870 p.
15. Donatas J. Startup Evolution Curve From Idea to Profitable and Scalable Business: *Startup Marketing Manual. Amazon Digital Services LLC*. 2017. 338 p.

#### References:

1. Afanasev N. V., Rogozhin V. D., Rudika V. I. (2003) Upravlenie razvitiem predpriyatiya: monografiya [Enterprise development management: monograph]. Kharkiv: INZHEK, 184 p. (in Russian)
2. Voronkov D. K., Pohorelov Y. S. (2009) Rozvytok pidpriyemstva: upravlinnia zminamy ta innovatsii: monohrafiia [Enterprise Development: Changes Management and Innovation: monograph]. Kharkiv: AdvA™, 436 p. (in Ukrainian)
3. Gherasymchuk V. G. (1995) Rozvytok pidpriyemstva: diaghnostyka, strateghiya, efektyvnistj [Enterprise development: diagnostics, strategy, efficiency]. Kyiv: Vysha shkola, 319 p. (in Ukrainian)
4. Zavidna L. D. (2017) Ghoteljnyj biznes: strateghiji rozvytku: monohrafiya [Hotel business: development strategies: monograph]. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics, 600 p. (in Ukrainian)
5. Zavidna L. D. (2018) Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriyemstva hotelnoho hospodarstva [Strategic Development Management of Hotel Industry Enterprise]: (PhD Thesis), Kyiv National University of Trade and Economics.
6. Ighnatjjeva I. A. (2006) Metodologichni osnovy strateghichnogho upravlinnja pidpriyemstvom [Methodological bases of enterprise strategic management] (Autoessay of Doctor of Economic Sciences Thesis: speciality 08.06.01). Kyiv: Kyiv National University of Technology and Design, 45 p. (in Ukrainian)
7. Ponomarenko V. S., Pushkar O. I., Trydid O. M. (2002) Strateghichne upravlinnja rozvytkom pidpriyemstva: navchalnyj posibnyk [Strategic management of enterprise development: educational handbook]. Kharkiv: KHDEU, 640 p. (in Ukrainian)
8. Rajevnjjeva O. V. (2006) Upravlinnja rozvytkom pidpriyemstva: metodologhiya, mekhanizmy, modeli: monohrafiya [Management of enterprise development: methodology, mechanisms, models: monograph]. Kharkiv: INZHEK, 496 p. (in Ukrainian)
9. Revenko O. V. (2006) Strateghichne upravlinnja rozvytkom pidpriyemstva [Strategic management of enterprise development] (Autoessay of Thesis of PhD in Economics: speciality 08.06.01). Kharkiv: Kharkiv National University of Economics, 23 p. (in Ukrainian)
10. Sydorova A. V. (2012) Upravlenie razvitiem predpriyatiy na osnovе protsessnykh innovatsiy: monografiya [Management of enterprises development on the basis of process innovations: monograph]. Donetsk: DonNU, 204 p. (in Russian)
11. Trydid O. M. (2002) Orghanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm strateghichnogho rozvytku pidpriyemstva: monografiya [Organizational and economic mechanism of enterprise strategic development: monograph]. Kharkiv: KHDEU, 364 p. (in Ukrainian)
12. Ansoff H. (2007) Strategic Management. *Springer*, 251 p. (in English)
13. Grant R. M. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. 33(3). P. 114–135 (in English)
14. Porter M. E., Magretta J., Mark R. Kramer (2014) Strategy and Competition: The Porter Collection. 3 Items. *Kindle Edition Harvard Business Review Press*. 870 p. (in English)
15. Jonikas Donatas (2017) Startup Evolution Curve From Idea to Profitable and Scalable Business: *Startup Marketing Manual. Amazon Digital Services LLC*. 338 p. (in English)