Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту і адміністрування
(повна назва кафедри)

Назарук Віктор Володимирович
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 658.8.12
(індекс)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження чинників стратегічного розвитку готельно-відпочинковиого комплексу «Транзит»
(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня _____В.В. Назарук_____
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник _____Г.Р. Кісь, к.е.н, доцент_____
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
зав. каф. МіА, д.е.н., проф. Кінаш І.П.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ
2025 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та управління у нафтогазовому комплексі
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Напрям підготовки: _____
Спеціальність: _073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І. П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Назаруку Віктору Володимировичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема: «Дослідження чинників стратегічного розвитку готельно-відпочинковиого комплексу «Транзит»»
керівник роботи _к.е.н., доц., _Кісь Галина Романівна_
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету № 45/8 від 29.04.2025 р

2. Строк подання студентом роботи 18.06. 2025

3. Вихідні дані до проекту (роботи): офіційна статистична та бухгалтерська звітність підприємства, дані офіційних інтернет-сторінок.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
ВСТУП. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. АНАЛІЗ ЧИННИКІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-ВІДПОЧИНКОВОГО КОМПЛЕКСУ (НА ПРИКЛАДІ ГВК «ТРАНЗИТ»). НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-ВІДПОЧИНКОВОГО КОМПЛЕКСУ. ВИСНОВКИ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Підходи до визначення основних складових оцінювання маркетингової ефективності підприємства
Ключові особливості стратегії розвитку
Система конкурентних стратегій підприємства
Ключові показники результативності діяльності готелю (KPI)
Динаміка податкових надходжень від туристичної галузі в 2021-2023 рр.
Організаційна структура ГВК "ТранзиТ"
Аналіз факторів макросередовища готельно-відпочинкового комплексу «ТранзиТ»
SWOT-аналіз готельно-відпочинкового комплексу «ТранзиТ»

6. Дата видачі завдання _____2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Видача завдання та узгодження плану	03.06.25	
2	Написання І розділу	до 07.06.25	
3	Написання ІІ розділу	до 13.06.25	
4	Написання ІІІ розділу	до 17.06.25	
5	Написання вступу, висновків і оформлення додатків	до 18.06.2025	
6	Представлення роботи для проходження нормоконтролю та плагіату	до 19.06.2025	
7	Передача роботи на кафедру для представлення до захисту	до 21.06.2025	

Студент-дипломник _____ _____Назарук В.В._____
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ _____Кісь Г.Р._____
Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

У бакалаврській роботі досліджено теоретико-методологічні засади та практичні підходи до стратегічного розвитку готельно-відпочинкового комплексу в умовах ринкової нестабільності. Проаналізовано вплив зовнішнього й внутрішнього середовища на діяльність підприємства з урахуванням сучасних викликів, зокрема економічної кризи, воєнних дій, зміни споживчих уподобань та зростаючої конкуренції.

Об’єктом дослідження обрано готельно-відпочинковий комплекс «ТранзиТ», розташований на трасі міжнародного значення. У ході роботи проведено SWOT-аналіз, PEST-аналіз, а також оцінено внутрішні ресурси та рівень конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано комплекс стратегічних заходів, спрямованих на підвищення якості обслуговування, цифрову трансформацію, оптимізацію витрат, розвиток персоналу та розширення цільової аудиторії.

Особливу увагу приділено практичній реалізації стратегії розвитку через удосконалення сервісу, впровадження стандартів взаємодії з клієнтами, покращення інфраструктури, активізацію маркетингової діяльності та підвищення фінансової ефективності. Оцінено очікувані результати впровадження стратегії в грошовому та відсотковому вимірі.

Результати дослідження мають практичне значення й можуть бути використані для стратегічного управління підприємствами сфери гостинності, орієнтованими на стабільне зростання та адаптацію до сучасних викликів.

SUMMARY

The thesis explores the theoretical foundations and practical approaches to the strategic development of a hotel and recreational complex under conditions of market instability. The study analyzes the influence of internal and external factors on the enterprise's performance, taking into account current challenges such as economic crisis, wartime conditions, changing consumer behavior, and increasing competition.

The object of the research is the hotel and recreational complex "TranzyT," located along an international highway. The study includes a SWOT analysis, PEST analysis, and an assessment of internal resources and competitiveness. A set of strategic measures has been proposed to enhance service quality, implement digital transformation, optimize costs, improve staff performance, and expand the target audience.

Special attention is given to the practical implementation of the development strategy through service improvement, customer interaction standards, infrastructure upgrades, marketing activities, and increased financial efficiency. Expected results of the strategy implementation are provided in both monetary and percentage terms.

The outcomes of the research have practical value and can be applied in the strategic management of hospitality enterprises seeking sustainable growth and adaptation to modern challenges.

ЗМІСТ

ВСТУП **7**

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття стратегічного розвитку та його значення для підприємств **9**

1.2 Роль стратегічного управління у підвищенні конкурентоспроможності підприємства **17**

1.3 Теоретичні підходи до аналізу чинників стратегічного розвитку **24**

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЧИННИКІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-ВІДПОЧИНКОВОГО КОМПЛЕКСУ (НА ПРИКЛАДІ ГВК «ТРАНЗИТ»)

2.1 Особливості функціонування готельно-відпочинкових комплексів **33**

2.2 Загальна характеристика та результати діяльності ГВК «ТранзиТ» **41**

2.3 Аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища в контексті стратегічного розвитку ГВК «ТранзиТ» **51**

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-ВІДПОЧИНКОВОГО КОМПЛЕКСУ

3.1 Рекомендації щодо формування стратегічних цілей підприємства **58**

3.2 Розробка заходів для підвищення конкурентоспроможності та якості послуг **63**

ВИСНОВОК **68**

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **70**

Вступ

У сучасних умовах нестабільної економіки, зростаючої конкуренції та швидких змін у зовнішньому середовищі питання стратегічного розвитку підприємств набуває особливої актуальності. Особливо це стосується підприємств готельно-відпочинкової сфери, які не лише мають задовольняти потреби споживачів у якісному обслуговуванні, але й бути гнучкими, інноваційними та ефективними з точки зору управління.

Готельно-ресторанний бізнес в Україні зазнав суттєвих змін і викликів внаслідок впливу воєнних дій, зниження платоспроможного попиту, логістичних проблем і загального соціально-економічного тиску. Водночас саме ця сфера володіє значним потенціалом для відновлення, зростання та зміцнення економіки через розвиток внутрішнього туризму, забезпечення зайнятості населення та формування позитивного іміджу територій. За таких умов стратегічне управління стає важливим інструментом забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Актуальність теми зумовлена необхідністю розробки обґрунтованих стратегічних рішень для підприємств індустрії гостинності, які прагнуть адаптуватися до нових умов, зберегти прибутковість, покращити якість обслуговування та зміцнити свої позиції на ринку. Особливу увагу в дослідженні приділено готельно-відпочинковому комплексу «ТранзиТ», розташованому на трасі міжнародного значення, який, з огляду на своє географічне положення та цільову аудиторію, має великі перспективи розвитку за умови ефективного стратегічного планування.

Метою роботи є дослідження діяльності у сфері стратегічного розвитку підприємства – готельно-відпочинкового комплексу, розробка та обґрунтування рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесу стратегічного розвитку.

Для досягнення визначеної мети були сформульовані наступні *завдання:*

− дослідити поняття стратегічного розвитку та його значення для підприємств;

− проаналізувати роль стратегічного управління у підвищенні конкурентоспроможності підприємства;

− охарактеризувати теоретичні підходи до аналізу чинників стратегічного розвитку;

− дослідити особливості функціонування готельно-відпочинкових комплексів;

− проаналізувати чинники стратегічного розвитку та результати діяльності ГВК «ТранзиТ»";

− обгрунтувати напрями удосконалення стратегічного розвитку гогтельно-відпочинкового комплексу.

Об'єктом дослідження є ПП ГВК «ТранзиТ» - підприємство сфери гостинності.

Предметом дослідження є процеси стратегічного розвитку підприємства

Практичне значення роботи полягає в тому, що реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству покращити реалізацію процесів стратегічного розвитку за рахунок змін у процесах стратегічного управління та заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності .

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок, в т. ч. 7 таблиць і 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття стратегічного розвитку та його значення для підприємств

Проблематика формування стратегії розвитку підприємств привертала увагу багатьох вітчизняних і зарубіжних економістів, які досліджували її як з теоретичної, так і з методологічної точок зору.

Так, Ю.С. Погорелов розглядає стратегію розвитку підприємства як безперервний процес трансформації, що реалізується відповідно до штучно сформованої або природно сформованої програми. Цей процес відображає послідовну зміну станів підприємства, кожен з яких якісно відрізняється від попереднього. У результаті таких змін підприємство, як складна система, набуває нових характеристик і можливостей [1].

На думку В.А. Власенка, стратегія розвитку — це насамперед процес стратегічного планування та прийняття рішень, у межах якого формуються цілі організації та створюється стратегічний план її діяльності [2].

І. Денисюк трактує стратегію розвитку як інтегроване поняття, що поєднує загальні стратегічні напрями (альтернативи) і функціональні стратегії управління. Вона являє собою довгострокову систему норм, орієнтирів, методів, сфер і способів діяльності, яка забезпечує стійке зростання підприємства, його конкурентні переваги та здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі [3].

Ю.В. Захарченко та В.М. Кобєлєв розглядають стратегію як сукупність взаємопов’язаних заходів, що систематично оновлюються і спрямовані на досягнення цілей усіх учасників стратегічного процесу, підтримку ефективної роботи підприємства як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі [4].

На думку Л.П. Артеменка, О.В. Гук і Ж.М. Жигалкевич, стратегія розвитку — це система, що спрямована на ефективне використання ресурсів і внутрішніх резервів підприємства для досягнення максимальної результативності на кожному етапі його еволюції [5].

О.В. Тур визначає стратегічний розвиток як комплекс управлінських дій, включаючи цільові програми та плани, які забезпечують формування довгострокових пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи підприємства, з метою динамічного та сталого зростання [6].

Схожий підхід демонструє М.В. Хацер, який також тлумачить стратегію розвитку як систему управлінських рішень і заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для довготривалого й стабільного розвитку підприємства [7].

Як зазначено в [8], на кожному етапі свого розвитку підприємство володіє певними характеристиками, які визначають умови його діяльності, поточне положення та майбутні перспективи. У сучасних умовах розробка стратегії є ключовим чинником ефективної роботи будь-якого підприємства — незалежно від його масштабу, організаційно-правової форми чи напрямку діяльності. Сучасна ринкова економіка висуває до підприємств нові вимоги. Ці вимоги зумовлені не лише конкуренцією та зростаючими стандартами якості продукції й послуг, а й потребою оперативно адаптуватися до змін на ринку, що не завжди є сприятливими для розвитку бізнесу. Успішне підприємство функціонує як єдиний злагоджений механізм, і стратегія відіграє роль об’єднуючої ланки, яка забезпечує цілісність цього механізму [9].

Розглядаючи питання поняття стратегічного розвитк та його значення для підприємства, доцільно також звернутися до визначення поняття «стратегія», яке наведено в Методичних рекомендаціях щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору, розроблених Міністерством економіки України [10]. У цьому документі загальну стратегію підприємства пропонується розглядати як логічне поєднання національної, корпоративної та бізнес-стратегії.

Корпоративна стратегія, згідно з рекомендаціями, є найбільш деталізованою та зазвичай формується на період 5–10 років. Основним її призначенням є визначення загального курсу розвитку компанії, видів діяльності, основних принципів роботи, конкурентних ринків і управлінських підходів.

Бізнес-стратегія, у свою чергу, є складовою частиною корпоративної стратегії. Вона стосується окремих бізнес-одиниць, допоміжних підприємств або виробничих підрозділів, які є прибутковими та мають певну самостійність у прийнятті рішень. Тривалість бізнес-стратегії також зазвичай становить 5–10 років, хоча конкретна її тривалість може варіюватися залежно від галузі та специфіки діяльності компанії.

Окрім цього, автори Методичних рекомендацій виділяють функціональні стратегії, які формуються в межах окремих відділів і департаментів підприємства. Їх метою є підтримка операційної діяльності та реалізація стратегічних планів шляхом створення доданої вартості. Такі стратегії охоплюють різні напрямки, зокрема управління персоналом, маркетинг, запуск нових продуктів, вихід або вихід з ринку, фінанси, інновації тощо, і спрямовані на покращення ефективності підприємства або окремих його функцій [11] .

Узагальнено стратегію розвитку автори публікації [12]. Представляють в такому вигляді (рис. 1.1).

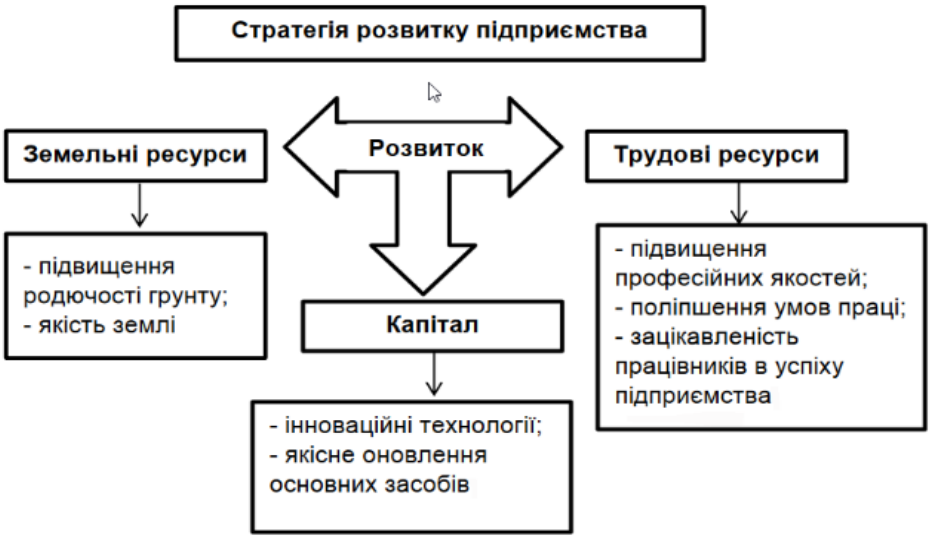


Рисунок 1.1 Стратегія розвитку підприємства [12]

Шастун С.В. вважає, що стратегії розвитку притамання певні особливості[13]. Підхід автора представлений на рисунку 1.2.

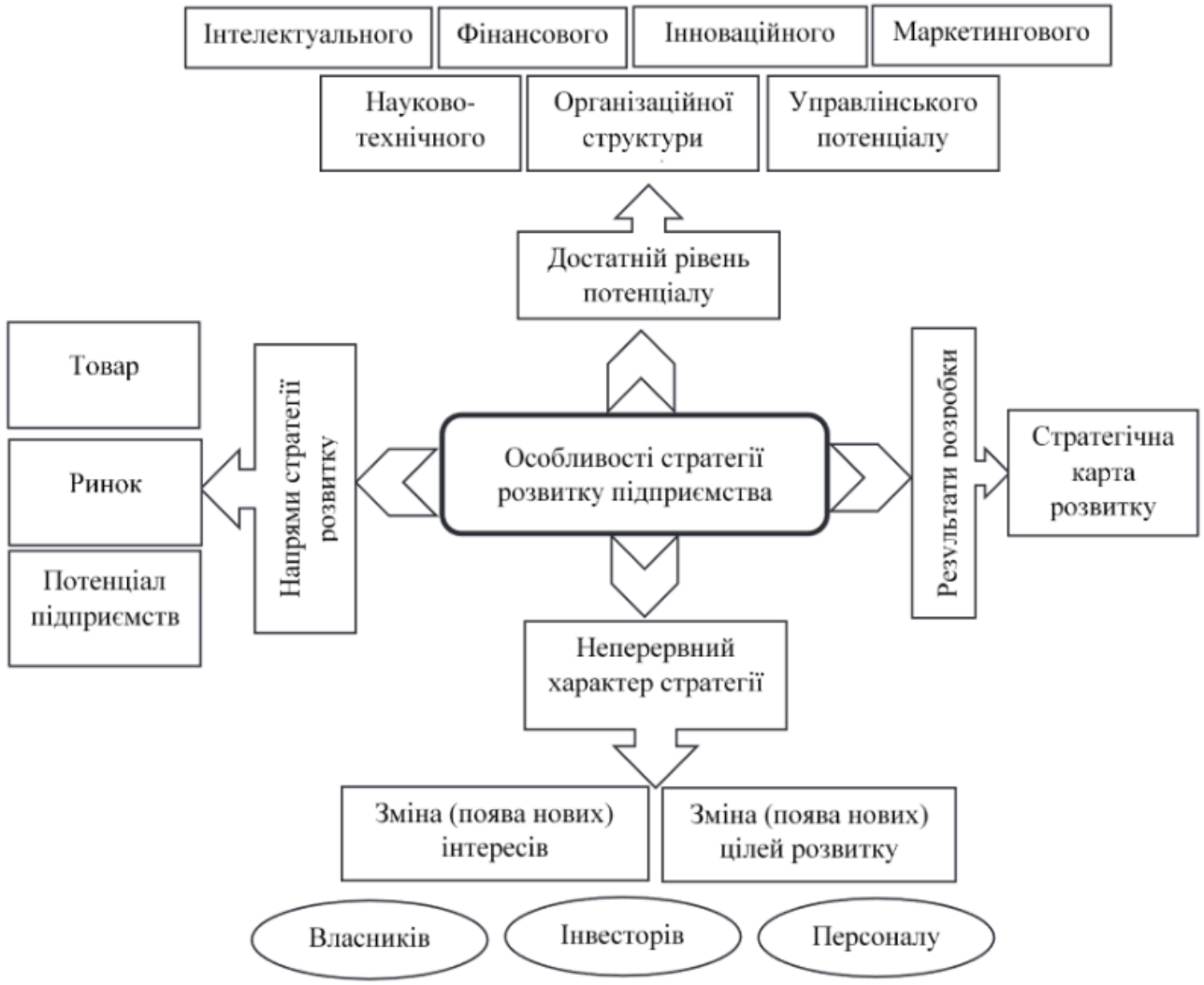


Рисунок 1.2 Ключові особливості стратегії розвитку [13]

Стратегії розвитку значною мірою базуються на процесах стратегічного прогнозування та передбачення, основна мета яких — виявити майбутні перспективи та оцінити потенційну ефективність певних дій. Кінцевим результатом формування стратегії розвитку виступає стратегічна карта, яка допомагає окреслити пріоритетні напрямки руху підприємства та визначити цілі, досягнення яких забезпечить реалізацію цих напрямків.

Розглянемо більш детально, яким чином відбувається процес розробки стратегії розвитку підприємства (рис. 1.3).

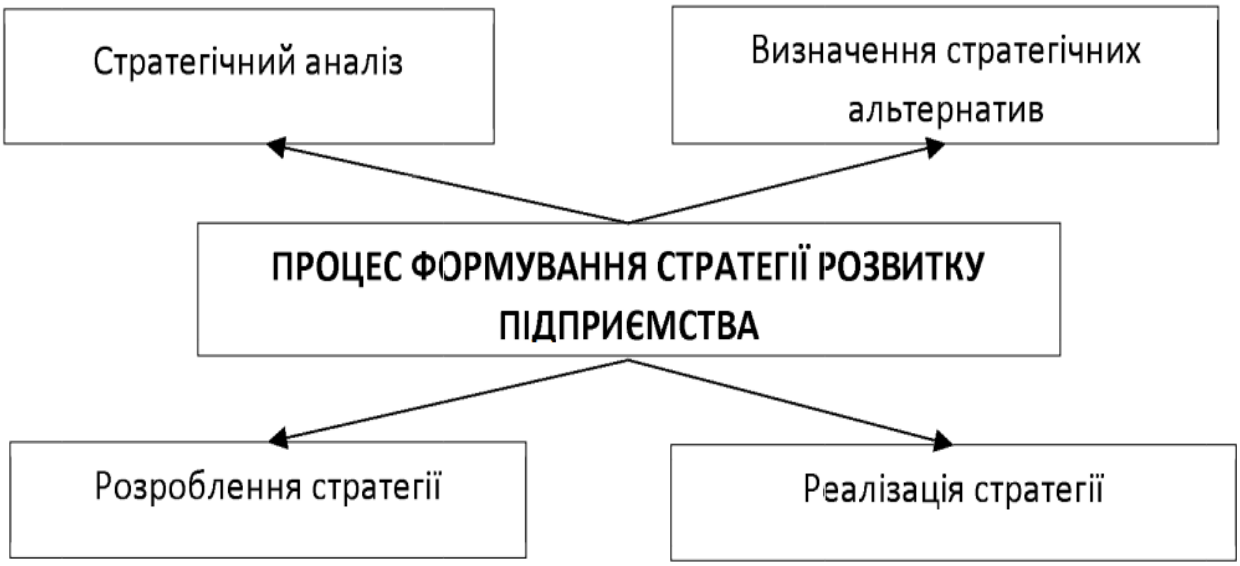


Рисунок 1.3 Процес формування стратегії розвитку підприємства [8]

Як зазначено в [11], стратегію розвитку кожного підприємства формують з урахуванням конкретного завдання або місії, яку організація має намір реалізувати. Різноманіття поставлених цілей обумовлює широкий спектр типів стратегій. Проте більшість відомих стратегій ґрунтується не лише на поставлених цілях, а й на специфіці функціонування компанії в межах економічних відносин. Якщо розглядати ключові принципи, яким повинна відповідати стратегія, то до них належать:

– орієнтація на досягнення довгострокових результатів підприємства як економічної одиниці та інтересів його власників;

– наявність альтернатив у виборі напрямків діяльності, що зумовлюється змінами у зовнішньому середовищі;

– постійна адаптація до внутрішніх і зовнішніх умов;

– узгодженість і цілісність стратегічних рішень, які охоплюють різні напрями функціонування підприємства.

Отже, стратегія — це довгостроковий і якісно визначений курс розвитку компанії, який орієнтований на зміцнення її ринкових позицій, задоволення потреб клієнтів та досягнення визначених результатів. Вона створюється з

метою з’ясування напряму майбутнього зростання організації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо дій.

Під стратегією підприємства також розуміють послідовний план можливої поведінки в умовах обмеженої інформації про зміни зовнішнього середовища та господарської діяльності. Цей план охоплює формулювання місії, постановку довгострокових завдань, а також визначення правил і підходів до прийняття рішень, що сприяють максимально ефективному використанню наявних ресурсів, реалізації сильних сторін, усуненню недоліків і протистоянню зовнішнім викликам задля забезпечення майбутньої стабільності й прибутковості.

У менеджменті значну увагу приділяють концепції базової стратегії підприємства. Вона є багатокомпонентною структурою, де кожна стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегічні орієнтири вищого рівня. Узгоджена реалізація всіх складових дозволяє досягати поставлених загальноорганізаційних завдань. Класифікацію основних типів базових стратегій підприємств подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Класифікація базових стратегій підприємств [14]

Тип стратегій	Основні напрями
Корпоративна (портфельна) стратегія	- встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності; - посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; - створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів (зміцнення ділових позицій).
Ділова стратегія	- розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг; - об’єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.
Функціональна стратегія	- дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу.
Операційна стратегія	- вирішення проблем, пов’язаних із досягненням цілей підрозділу; - способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Насамперед, розробка стратегії зазвичай здійснюється керівництвом вищої ланки, однак її реалізація охоплює всі рівні управлінської структури. Побудова стратегічного плану повинна спиратися на глибокі аналітичні дослідження та достовірну інформацію.

Щоб успішно діяти в сучасному конкурентному середовищі, компанії потрібно постійно збирати й аналізувати значні обсяги даних про стан галузі, поведінку конкурентів, зміни ринку та інші чинники.

Стратегічне планування допомагає сформувати чітку ідентичність підприємства, робить його привабливим для фахівців відповідного рівня. Воно також визначає напрям діяльності, орієнтує персонал у виконанні завдань, підтримує залучення нових працівників і сприяє просуванню продукції або послуг на ринку.

Саме тому стратегічні документи повинні бути сформульовані таким чином, щоб зберігати логічну цілісність на довготривалу перспективу, водночас допускаючи можливість своєчасних змін або корекцій. Загальний стратегічний план доцільно розглядати як програму дій, яка керує розвитком організації у довгостроковому періоді, усвідомлюючи при цьому, що нестабільні бізнес-умови та соціальні трансформації можуть вимагати регулярного оновлення цієї програми.

Будь-яке підприємство, що орієнтується на досягнення успіху, з моменту започаткування своєї діяльності визначає серед головних пріоритетів розвиток та розширення. Ці наміри формуються під впливом особливостей як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Проте на практиці зазначені орієнтири часто підлягають коригуванню, оскільки іноді обставини вимагають обережнішого підходу, і динамічне розширення не завжди є доцільним. Як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники можуть змусити організацію змінити швидкість нарощування обсягів реалізації, а разом з цим — рівень прибутковості та здатність реінвестувати кошти у виробничу діяльність задля подальшого поступу. У подібних ситуаціях мова йде не лише про стратегію зростання, а й про застосування інших загальних стратегічних підходів.

В навчальному виданні [15, с. 364] зазначено, що загальні стратегії – це:

1) стратегії зростання (різними темпами) за рахунок:

- експансії (створення/захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу);

- диверсифікації (спорідненої, неспорідненої, конгломератної);

- вертикальної та горизонтальної інтеграції;

- глобалізації діяльності;

2) стратегії підтримки / стабілізації за рахунок:

- захисту частки ринку;

- підтримки виробничого потенціалу підприємства;

- модифікації продукції;

3) стратегії реструктуризації за рахунок:

- скорочення витрат та відсікання зайвого;

- коротко- та довгострокової реструктуризації (в т.ч. за рахунок переорієнтації);

- освоєння нових видів діяльності та ринків;

4) стратегії скорочення діяльності:

- скорочення частки ринку;

- організований відступ;

- «збирання врожаю»;

5) ліквідація:

- санація (розпродаж);

- процедура банкрутства;

- закриття;

Таким чином, стратегія має важливе значення для підприємства, оскільки визначає загальний напрямок його розвитку, формує бачення майбутнього та забезпечує цілісність і послідовність дій у досягненні довгострокових цілей. Вона допомагає підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно використовувати ресурси, підвищувати конкурентоспроможність і зменшувати ризики в умовах невизначеності. Завдяки стратегії підприємство

може чітко визначити свої пріоритети, обґрунтувати вибір інвестиційних напрямів, покращити управлінські рішення та забезпечити стабільність і сталість свого функціонування на ринку.

1.2 Роль стратегічного управління у підвищенні конкурентоспроможності підприємства

У сучасних реаліях конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність ефективно діяти на ринку, успішно боротися за частку збуту, випереджати суперників завдяки впровадженню новітніх технологій та раціональному використанню ресурсів для виготовлення продукції високої якості. Конкурентні переваги товару доцільно оцінювати як узагальнену характеристику, що відображає його унікальність порівняно з аналогами на ринку за рівнем відповідності очікуванням споживачів і витратами, необхідними для їх задоволення у конкретний час.

Конкурентоспроможність включає два ключові аспекти: властивості самої продукції та здатність підприємства забезпечити її ефективне виготовлення й просування. Підприємство повинно досягати успіху в усіх сферах своєї діяльності — від постачання матеріалів і виробничих процесів до організації збуту, маркетингу, логістики та управління персоналом. Виходячи з аналізу, можна дійти висновку, що конкурентоспроможність підприємства є комплексною оцінкою, яка визначає його переваги порівняно з іншими суб’єктами господарювання за критеріями ефективної роботи, якості продукції та її конкурентної привабливості у визначеному часовому проміжку. Основним індикатором результативності діяльності підприємства є рівень прибутковості [16, 17].

Конкурентоспроможність оцінюється з урахуванням прогнозованих споживчих потреб і можливостей удосконалення продукції з урахуванням витрат і очікуваного прибутку. Важливо враховувати, що цей показник є

однією з ключових економічних категорій ринку, яка має динамічний і змінний характер протягом усього свого життєвого циклу. Отже, навіть за сталого рівня якості товару, рівень його конкурентоспроможності може суттєво коливатися під впливом ситуації на ринку, змін у цінах, дій конкурентів, а також результативності маркетингової діяльності. Узагальнену інформацію щодо форм конкуренції та їх економічних характеристик подано в таблиці 1.2 [18].

Таблиця 1.2 –Характеристика конкуренції [18]

Ознаки	Вид конкуренції	Характеристика
За галузево-територіальною ознакою	Внутрішньогалузева	Суперництво між товаровиробниками в межах однієї галузі економіки, що виготовляють та продають однакові товари, спрямованих на задоволення тих самих потреб, але мають певні відмінності у виробничих затратах, ціні, якості тощо.
	Міжгалузева	Економічна боротьба між підприємствами в різних галузях за одержання більшого прибутку.
	Міжнародна	Економічна боротьба виробників різних країн на світовому ринку.
За кількістю суб'єктів на ринку та ступенем їх конкурентної сили	Досконала або чиста	Наявність великої кількості продавців і покупців подібного товару, вільний доступ товаровиробників до будь-якої економічної діяльності.
	Недосконала:	Конкуренція між великими, середніми та дрібними підприємствами.
	монополістична	Боротьба між монополіями з метою усунення конкуренції інших, контролю ринку збуту, отримання монопольно високого прибутку.
	олігополістична	Виникає, коли на ринку діє не один монополіст-продавець однорідних товарів, а декілька продавців.
За методами конкурентної боротьби	Цінова	Суперництво між підприємствами шляхом зниження цін на продукцію, що випускається (в тому числі за рахунок зниження витрат) без зміни її споживчих властивостей.
	Нецінова	Здійснюється за рахунок підвищення якості товару (послуги), рівня сервісного обслуговування покупців, розширення асортименту товарів, що випускаються
	Чесна	Характеризується підвищенням якості продукції (послуги), зниженням цін, проведенням активної рекламної кампанії, вдосконаленням системи після продажного обслуговування (сервісу).
	Нечесна	Пов'язана з промисловим шпигунством, підробкою продукції конкурентів, введенням споживачів в оману.

Для підвищення результативності діяльності підприємства доцільно впроваджувати системний підхід до управління процесами формування та розвитку його конкурентного потенціалу [19]. Такий підхід включає низку послідовних етапів: визначення та побудову структури потенціалу конкурентоспроможності; вивчення переваг підприємства в конкурентному середовищі та оцінювання його ресурсних можливостей; обрання відповідних методів аналізу конкурентного потенціалу; здійснення інтегральної оцінки цього потенціалу; а також розроблення стратегії, що дозволить зміцнити позиції підприємства на ринку.

Формування конкурентної стратегії є одним із ключових етапів для ефективного функціонування будь-якого підприємства. Така стратегія допомагає організації визначити шляхи досягнення переваг на ринку та забезпечення стійкого розвитку. Її створення та реалізація мають безперервний і системний характер, оскільки ринкова ситуація постійно зазнає змін.

Конкурентна стратегія має вирішальне значення для діяльності компанії, оскільки суттєво впливає на її стійкість, конкурентоспроможність і позиції в галузі. Її головне завдання — сформувати довготривалі переваги, які дозволяють ефективно діяти в умовах суперництва.

До основних функцій конкурентної стратегії належить забезпечення здатності підприємства зберігати ринкові позиції, створювати і підтримувати унікальні переваги, оптимізувати використання наявних ресурсів, гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, налагоджувати стабільні відносини з клієнтами, досягати високого рівня прибутковості та ефективно взаємодіяти з іншими учасниками ринку.

Якщо конкретизувати ці завдання, то основна мета полягає у формуванні сильної ринкової позиції, яка дозволить компанії не лише утримуватися на ринку, а й активно розвиватися в умовах постійної конкуренції. Успішна стратегія ґрунтується на грамотному використанні внутрішніх переваг підприємства — таких як технологічна інноваційність, якість продукції,

ефективність виробництва тощо — для створення привабливої та відмінної пропозиції для споживача.

Впровадження стратегії сприяє оптимальному розподілу ресурсів, зменшенню витрат і підвищенню загальної результативності діяльності. Оскільки зовнішнє середовище може змінюватися під впливом економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів, підприємство має постійно адаптувати свою політику та переглядати план дій.

Таким чином, конкурентна стратегія дає змогу не лише завойовувати нових клієнтів, а й зберігати лояльність наявних, досягати фінансової стабільності та розвивати довгострокові перспективи. В окремих випадках вона може включати елементи співпраці з конкурентами — наприклад, у спільних проєктах або в процесі уніфікації стандартів. Успіх реалізації такої стратегії залежить від глибокого аналізу ринку, системного моніторингу конкурентного середовища та постійного вдосконалення власного підходу до управління [20].

Автори публікації зазначають, що для побудови конкурентної стратегії важливим є дотримання послідовності розроблення та реалізації системи конкурентних стратегій, а саме:

1 етап I. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг;

2 етап II. Розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямами його діяльності;

3 етап III. Реалізація зазначених програм дій має забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг;

4 етап IV. Використання певних різновидів стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації що складається на ринку та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегії формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

5 етап V. Реалізація системи конкурентних стратегій, що має супроводжуватися систематичним оцінюванням й аналізом результатів

визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні та внутрішні зміни [20, С. 292].

У сучасних умовах глобальної конкуренції, економічного спаду, науково-технічного прогресу та змін у споживчих потребах і очікуваннях, підприємства змушені переглядати, удосконалювати або повністю оновлювати свої стратегії діяльності, щоб зберегти або посилити ринкові позиції. Усі різновиди конкурентних стратегій можна інтегрувати в єдину систему (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 Система конкурентних стратегій підприємства [21]

Згідно з результатами дослідження стану й потреб українського бізнесу під час воєнного стану (проведеного у травні–червні 2022 року Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проєктом Дія.Бізнес у співпраці з Advanter Group за підтримки Європейського Союзу та в межах Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва й експорту України), 93,4% компаній долучилися до підтримки країни у воєнний період [22]. Це свідчить про усвідомлення бізнесом

значущості своєї діяльності, необхідності збереження ринкових позицій і забезпечення стабільної роботи.

При цьому 33,4% підприємств уже адаптувались до нових умов і мають сформовану стратегію дій; 50,5% — перебувають на етапі пошуку рішень та інтуїтивного управління; ще 11,1% — не вбачають доцільності в розробленні бізнес-стратегій або планів розвитку з урахуванням змінених реалій [22].

Ефективне управління реалізацією стратегії охоплює виконання ключових управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю. Початковим етапом у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства є процес стратегічного планування. Для досягнення результатів важливо координувати стратегічні, тактичні й оперативні плани. Планування повинно бути адаптивним, тобто за потреби плани мають уточнюватися та коригуватися в процесі реалізації.

Функція організації полягає у створенні ефективної структури управління, зокрема маркетингової, що забезпечувала б здатність підприємства підтримувати стабільну конкурентну позицію на довготривалий період. Наступним елементом є мотивація та стимулювання всіх зацікавлених осіб до реалізації планів, що охоплює всі аспекти розробки й виконання управлінської стратегії.

Серед основних заходів цього етапу:

– формування маркетингової концепції;

– організація інформаційної підтримки;

– вивчення ринку;

– впровадження стимулів для зростання конкурентних переваг;

– визначення стратегічних напрямів розвитку;

– ефективне управління виконанням стратегічних цілей.

Останньою функцією в системі стратегічного управління є контроль, який забезпечує зворотний зв’язок у межах маркетингової системи. Контроль передбачає постійний моніторинг діяльності підприємства, аналіз відповідності фактичних показників запланованим і, за потреби, ухвалення коригувальних

рішень. Це стосується внутрішніх чинників, які можна регулювати, та рекомендацій для адаптації до зовнішніх обставин, які не піддаються безпосередньому впливу підприємства [22].

Одним із важливих управлінських інструментів прогнозування цілей та шляхів їх реалізації в умовах постійних трансформаційних змін внутрішнього та зовнішнього середовища для вітчизняних підприємств є стратегічне планування.

На рисунку 1.5 представлено логічну схему процесу стратегічного планування розвитку підприємства та визначено основні етапи стратегічного планування, їх послідовність та інструментарій, що дозволяє реалізувати кожен етап [23].



Рисунок 1.5 Процес стратегічного планування розвитку підприємства [24]

Роль стратегічного управління у підвищенні конкурентоспроможності підприємства є ключовою, оскільки саме воно забезпечує цілісний, довгостроковий підхід до досягнення переваг на ринку та зміцнення позицій підприємства.

По-перше, стратегічне управління дозволяє визначити напрям розвитку підприємства, враховуючи динамічні зміни у зовнішньому середовищі, поведінку конкурентів і очікування споживачів. Воно сприяє формуванню чіткої місії, бачення, цілей і стратегій, які узгоджуються з наявними ресурсами, потенціалом та ринковими умовами.

По-друге, завдяки стратегічному управлінню підприємство може ефективно використовувати свої сильні сторони та усувати слабкі місця, що напряму впливає на його здатність конкурувати. Воно дозволяє вчасно реагувати на загрози і використовувати нові можливості, що підвищує адаптивність до змін.

Крім того, стратегічне управління об'єднує всі функціональні напрямки діяльності — виробництво, маркетинг, фінанси, логістику — у єдину систему, де кожен елемент працює на досягнення конкурентних цілей. Це забезпечує послідовність дій, ефективний розподіл ресурсів та узгодженість управлінських рішень.

У результаті, стратегічне управління не лише сприяє зростанню конкурентоспроможності, а й забезпечує стабільність, стійкість і прибутковість підприємства в умовах мінливого ринку.

1.3 Теоретичні підходи до аналізу чинників стратегічного розвитку

Стратегічний розвиток підприємства відіграє важливу роль у системі управління, сприяючи збереженню його конкурентних позицій на цільовому ринку та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Для досягнення високої ефективності діяльності сучасним компаніям необхідно глибоко аналізувати

вплив внутрішніх чинників, а також раціонально розпоряджатися власними ресурсами. Важливим є своєчасне проведення організаційних змін, враховуючи постійну динаміку зовнішніх умов, а також активне впровадження технологічних новацій і прийняття рішень, що сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності. Варто відзначити, що оцінювання внутрішнього середовища проводиться з урахуванням особливостей діяльності компанії, характеристик споживачів, ринкової ситуації та умов ведення господарства.

Аналіз і вивчення внутрішнього середовища підприємства дають змогу визначити ключові його особливості відповідно до сучасних наукових підходів (рис. 1.6).

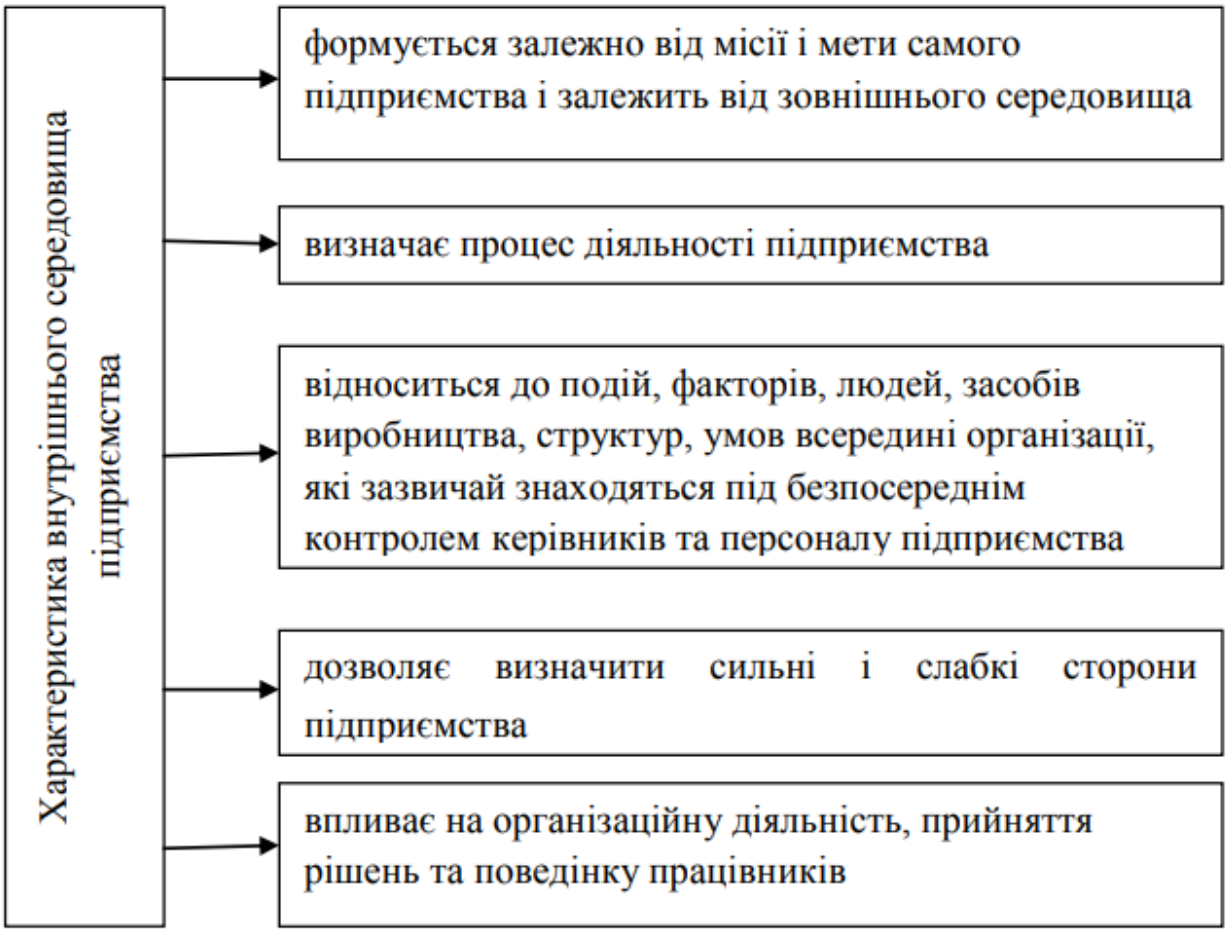


Рисунок 1.6 - Сучасні погляди на характеристику внутрішнього середовища підприємства [24]

За визначенням відомих американських вчених М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі, до основних змінних, що формують внутрішнє середовище організації (підприємства), належать цілі, структура, завдання, технологія та персонал. Цей підхід широко відомий у теорії менеджменту, тому доцільно більш детально проаналізувати кожен із цих елементів [24].

Цілі — це конкретний майбутній стан або очікуваний результат діяльності організації (або групи), тобто те, задля чого вона була створена. Вони формулюються у вигляді бажаної моделі, яку організація прагне реалізувати. Досягнення цілей оцінюється керівництвом з урахуванням широкого спектра чинників: від професійних якостей персоналу й співвідношення мотивів до впливу зовнішнього середовища. Для результативної реалізації цілей необхідна чітка координація дій усіх структурних підрозділів та окремих працівників. Саме поставлені цілі формують основу для побудови організаційної структури.

Структура підприємства являє собою систему взаємопов’язаних і взаємозалежних рівнів управління та підрозділів, організованих таким чином, щоб найефективніше досягати цілей організації. Вона базується на горизонтальному і вертикальному поділі праці, який визначає функціональні завдання для кожного підрозділу й окремого виконавця.

Завдання — це конкретна робота або сукупність дій, які необхідно виконати у встановлений спосіб і в межах визначених термінів [6, с. 62]. Їх формулюють не для конкретної особи, а для певної посади. Виходячи зі структури, кожна посада охоплює набір завдань, які вносять вклад у досягнення стратегічних цілей організації.

Технологія охоплює взаємодію кваліфікації працівників, технічного обладнання, інфраструктури, інструментів і спеціальних знань, необхідних для здійснення змін з вхідними елементами — матеріалами, інформацією або людьми. Вона забезпечує перетворення ресурсів у готову продукцію чи послуги. В умовах сучасної економіки головною властивістю технологій є їх постійна еволюція.

Персонал (люди) становить найбільш динамічну та складну змінну внутрішнього середовища, адже кожен працівник має унікальні риси, які впливають на його поведінку в організації. Індивідуальні здібності, потреби, мотивація, цінності, приналежність до неформальних груп, ставлення до керівництва та умов праці — усе це формує специфіку людського чинника. Управління цим компонентом вважається одним з найскладніших завдань у системі управління підприємством [24].

Зовнішні чинники — це елементи, які знаходяться поза межами підприємства та не підлягають його прямому впливу. Проте розуміння їхньої природи та здатність адаптуватися до змін, які вони спричиняють, є вкрай важливими для ефективного управління. Саме ці чинники формують загальне середовище функціонування організації. До зовнішніх впливів належать економічні умови, політична й правова стабільність, технологічний прогрес, соціальні й культурні трансформації, а також конкурентне оточення.

Стан національної та світової економіки безпосередньо відображається на роботі підприємства. Наприклад, рівень інфляції, процентні ставки, доступ до фінансування, валютні коливання та економічна нестабільність можуть як сприяти розвитку, так і створювати суттєві ризики. Для їх мінімізації компанії мають враховувати ці фактори у стратегічному плануванні та оперативній діяльності. Так, під час економічних криз зазвичай спостерігається зниження купівельної спроможності, що тягне за собою зменшення доходів підприємства. Окрім того, негативні тенденції в економіці можуть призводити до зниження мотивації працівників, особливо в приватному секторі, що часто пов’язано зі зміною ціннісних орієнтацій, складнощами у формуванні ефективної системи стимулювання та впливом загальної соціально-економічної нестабільності [25, с. 14].

Політична ситуація та законодавча база також чинять значний вплив на діяльність підприємств. Зміни у фіскальній політиці, трудовому законодавстві, торговельних квотах, митному регулюванні або екологічних стандартах можуть як відкривати нові можливості, так і створювати обмеження. Підприємствам

часто доводиться адаптувати свої бізнес-процеси у відповідь на оновлення правової бази. Вимоги щодо охорони праці, захисту споживачів, дотримання прав інтелектуальної власності чи екологічної відповідальності визначають межі допустимої господарської діяльності. Порушення цих норм може мати наслідки у вигляді штрафів, призупинення операцій або погіршення ділової репутації.

Технологічні зміни відкривають нові горизонти для підвищення ефективності, але водночас створюють виклики для підприємств, які не встигають оновлюватися. Інноваційні рішення в управлінні, виробництві та маркетингу дають змогу знижувати витрати, підвищувати продуктивність і покращувати конкурентні позиції. Водночас технологічна відсталість або затримка в адаптації до нових стандартів може призвести до втрати ринку й зниження прибутковості [26].

Соціальні та культурні трансформації суттєво позначаються на діяльності підприємства. Зміни у демографічній структурі, системі цінностей і звичках споживачів формують нові вимоги до бізнесу, змушуючи компанії адаптуватися до потреб ринку. Підприємства повинні орієнтуватися на запити різних категорій населення, коригуючи асортимент товарів і послуг відповідно до актуальних очікувань. Наприклад, зростаючий попит на екологічно безпечну продукцію спонукає бізнес враховувати екологічні аспекти у своїй діяльності.

Соціальні фактори формуються в межах конкретного суспільства й відображають його характерні риси, що, у свою чергу, впливають на управлінські рішення. До них належать особливості поведінки населення, вікова структура, рівень освіти та соціального захисту, співвідношення середньої заробітної плати до прожиткового мінімуму, а також рівень криміногенної ситуації в суспільстві [27].

Конкурентне середовище також чинить серйозний вплив на стратегію підприємства. Компанії, які працюють на одному ринку, впливають на формування цінової політики, вибір асортименту та стратегічні напрями розвитку. Щоб зберегти конкурентні позиції, підприємство має систематично

відстежувати дії суперників, шукати власні конкурентні переваги та впроваджувати інноваційні рішення, які відповідатимуть потребам споживачів.

Автори публікації [28] пропонують класифікувати та використовувати для оцінки впливу на діяльність підприємства чинники, згруповані за такими категоріями: непередбачувані, складні непередбачувані та критично непередбачувані.

– Непередбачувані чинники. До цієї групи належать впливи, що не мають масштабного характеру та можуть частково піддаватися прогнозуванню на основі аналізу ринкових тенденцій. Серед них доцільно зазначити зростання конкуренції, зміни в поведінці споживачів, оновлення податкового законодавства, коливання валютного курсу, інфляційні процеси, а також корективи у зовнішньоекономічній діяльності.

– Складні непередбачувані чинники. До цієї категорії належать впливи, зумовлені природними катаклізмами, що не мають регулярного характеру, однак можуть мати суттєвий негативний ефект. Наприклад, повені, посухи або інші стихійні явища. Такі події важко спрогнозувати, а наявні прогнози часто не є точними. Крім того, природні катастрофи здатні спричинити економічні кризи та призвести до людських жертв. Наслідки можуть бути як прямими (руйнування інфраструктури), так і непрямими (дефіцит води, що веде до пожеж або зниження врожайності).

– Критично непередбачувані чинники. Ці фактори неможливо передбачити, а сама ймовірність їхньої появи іноді видається малоймовірною. Вони мають масштабний, руйнівний характер і суттєво змінюють функціонування цілих галузей чи економік. Прикладами є пандемії та епідемії — як-от COVID-19, що кардинально трансформувала бізнес-моделі, ринок праці й споживчу поведінку. Також війна — надзвичайно деструктивний фактор, який впливає на широкий спектр соціально-економічних процесів не лише в межах однієї держави, а й на міжнародному рівні.

Складні непередбачувані чинники важко піддаються прогнозуванню щодо конкретних суб'єктів. Вони притаманні підприємствам, розташованим у визначених регіонах чи країнах, і мають просторово-часові обмеження.

Критично непередбачувані чинники виникають локально, проте характеризуються масштабним впливом, охоплюючи різні галузі економіки, сфери діяльності та держави.

Із застосуванням сценарного методу авторами для кожної групи факторів запропоновано варіанти загальної, бізнес- та функціональної стратегій відповідного типу, що є ключовими для забезпечення ефективного розвитку підприємства у стратегічному періоді за конкретних умов (табл. 1.3) [28, с. 342].

Таблиця 1.3 – Вибір стратегії з урахуванням непередбачуваних, складних непередбачуваних та критичних непередбачуваних факторів та сценаріїв розвитку підприємства [28, с. 342]

Фактор	Сценарії розвитку	Загальна стратегія	Стратегія бізнес рівня	Ключова стратегія функціонального рівня
Непередбачувані	Оптимістичний	Зростання	Диференціації	Інноваційна
	Реалістичний	Стабільність	Лідерства за витратами	Маркетингова
	Песимістичний	Скорочення	Фокусування	Фінансова
Складні непередбачувані	Оптимістичний	Стабільність	Лідерства за витратами	Маркетингова
	Реалістичний	Стабілізація	Диференціації	Виробнича
	Песимістичний	Скорочення	Фокусування	Управління персоналом
Критично непередбачувані	Оптимістичний	Стабілізація	Першопрохідника	Виробнича
	Реалістичний	Скорочення	Лідерства за витратами	Виробнича
	Песимістичний	Стабілізація	Фокусування	Виробнича

Таким чином, підходи до аналізу чинників стратегічного розвитку охоплюють різні методи і концепції, що допомагають виявити, оцінити та впливати на ключові чинники, які визначають напрям і ефективність розвитку організації, галузі або країни. Основні підходи включають:

1 ПЕСТ-аналіз (PEST / PESTLE / STEP-аналіз)

Оцінка макроекономічного середовища за такими факторами:

- Політичні (Political): законодавство, стабільність, податкова політика.
- Економічні (Economic): ВВП, інфляція, валютні курси, рівень безробіття.
- Соціальні (Social): демографія, цінності, рівень освіти, стиль життя.
- Технологічні (Technological): темпи інновацій, наукові дослідження, автоматизація.
- (Іноді також враховують Екологічні та Правові чинники — PESTLE.)

2 SWOT-аналіз

Метод стратегічного планування, який оцінює:

- Strengths – сильні сторони;
- Weaknesses – слабкі сторони;
- Opportunities – можливості;
- Threats – загрози.

Застосовується як до зовнішнього, так і до внутрішнього середовища організації.

3 П’ять сил Портера

Аналіз конкурентного середовища:

- Загроза появи нових конкурентів;
- Потенціал постачальників (їх сила);
- Потенціал покупців;
- Загроза товарів-замінників;
- Рівень конкуренції в галузі.

4 Аналіз зацікавлених сторін (Stakeholder analysis)

Визначення впливу та інтересів різних груп, які мають вплив на стратегічні рішення (державні органи, інвестори, клієнти, громадськість).

5 Сценарне планування

Формування альтернативних сценаріїв розвитку з урахуванням невизначеності середовища. Дає змогу готуватися до різних варіантів майбутнього.

6 Аналіз життєвого циклу галузі або продукту

Визначення стадії розвитку (впровадження, зростання, зрілість, спад) і адаптація стратегії під цю стадію.

7. Balanced Scorecard (BSC)

Інтегрований підхід, який аналізує стратегічні чинники за чотирма вимірами:

- Фінансові показники;
- Клієнтська перспектива;
- Внутрішні бізнес-процеси;
- Навчання і розвиток.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЧИННИКІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-ВІДПОЧИНКОВОГО КОМПЛЕКСУ (НА ПРИКЛАДІ ГВК «ТРАНЗИТ»)

2.1 Особливості функціонування готельно-відпочинкових комплексів

У сучасних умовах функціонування суб'єкти готельної індустрії стикаються з численними труднощами, спричиненими нестабільністю ринку, що виникає під впливом економічних коливань, соціальних трансформацій і політичних факторів. Така ситуація призводить до змін у попиті на послуги туристичної сфери, трансформації уподобань споживачів, а також до зростання рівня конкуренції. В умовах невизначеного зовнішнього середовища компанії змушені коригувати свої підходи до довгострокового розвитку з метою збереження позицій на ринку та досягнення ефективності діяльності.

Одним із головних викликів є обмеженість традиційних управлінських моделей, що не забезпечують необхідної швидкості реакції на зміни зовнішньої кон'юнктури. Це обумовлено не лише впливом зовнішніх обставин, але й внутрішніми бар'єрами, зокрема низьким рівнем інноваційності, повільним впровадженням сучасних технологій та дефіцитом ресурсного забезпечення. Як наслідок, багато компаній втрачають шанси на підвищення ефективності операцій і покращення якості сервісу.

Додатковим актуальним аспектом є потреба в якісному управлінні ризиками, які посилюються в умовах невизначеності. Представникам готельного сектору необхідно впроваджувати підходи, що враховують не тільки оперативні фінансові результати, а й орієнтовані на довготривалу перспективу, з урахуванням принципів сталого розвитку. Серед пріоритетних напрямів – активне використання інновацій, оптимальне використання наявних ресурсів, удосконалення маркетингових рішень і посилення клієнтського досвіду.

Отже, питання розробки гнучких стратегій, здатних забезпечити стабільне функціонування в умовах динамічного середовища, залишається надзвичайно важливим. Його вивчення дозволить компаніям не лише зберегти конкурентні переваги, а й закласти підґрунтя для успішного зростання в довгостроковій перспективі.

У періоди фінансової нестабільності чи спаду ділової активності, коли споживання скорочується, представники готельної сфери можуть зіштовхнутися з істотними фінансовими втратами. Значне зростання цін на сировину та обслуговування внаслідок інфляційних процесів призводить до підвищення тарифів на проживання, що негативно позначається на рентабельності. Додатково, коливання валютних курсів здатні впливати на кількість відвідувачів із-за кордону: здешевлення або подорожчання національної грошової одиниці щодо інших валют може змінити привабливість певного напрямку для іноземних мандрівників. Виходячи з цього, компанії, що працюють у сфері гостинності, повинні постійно відстежувати економічну ситуацію та коригувати свої підходи до управління для збереження стабільного функціонування та переваг у конкурентному середовищі [29, 30].

Не менш важливим є вплив політичного контексту. Зовнішня та внутрішня стабільність у цій площині прямо позначається на рівні довіри потенційних клієнтів, що визначає їхнє бажання обирати певні території для подорожей. У країнах, де політика є прогнозованою та підтримується послідовними діями влади, бізнес у сфері гостинності має сприятливі передумови для стабільного зростання. Також це створює позитивний інвестиційний клімат для розвитку відповідної інфраструктури, що, своєю чергою, сприяє підвищенню якості послуг і зацікавленості серед туристів. Офіційна підтримка у вигляді державних програм, рекламних кампаній чи стимулювання попиту також позитивно позначається на результатах діяльності. Натомість, за умов кризових явищ, суспільних потрясінь або збройних конфліктів, рівень бронювання суттєво падає. Подорожувальники уникають напрямків із підвищеним ризиком, що знижує дохідність об’єктів розміщення.

Крім того, рішення органів влади, які стосуються регуляторної політики, податків або процедур в'їзду, можуть істотно трансформувати умови функціонування галузі. Отже, суб’єкти готельного ринку мають постійно моніторити політичні процеси та оперативно трансформувати управлінські моделі у відповідь на нові виклики, аби зберегти життєздатність та зміцнити свої позиції [31, 32].

Вітчизняними науковцями сформульовано прикладні поради для суб’єктів готельного сектору щодо реалізації стратегічних підходів, орієнтованих на посилення їхньої витривалості та здатності до адаптації в умовах економічної турбулентності, зокрема [33]:

1 Здійснювати безперервне вивчення ринкової ситуації та поведінки споживачів. Це передбачає відстеження дій конкурентів, аналіз їхніх тактик, збір зворотного зв’язку від клієнтів з метою виявлення актуальних запитів, а також використання цифрових інструментів для прогнозування змін на ринку.

2 Інтегрувати інноваційні рішення в операційну діяльність. Зокрема, інвестувати у програмне забезпечення для автоматизації ключових процесів (бронювання, реєстрація, обслуговування), застосовувати аналітику для ухвалення обґрунтованих рішень на основі показників ефективності, а також впроваджувати безконтактні сервіси для гарантування комфорту та безпеки клієнтів.

3 Оперативно трансформувати модель функціонування у відповідь на зовнішні виклики. Це включає підготовку альтернативних сценаріїв дій (наприклад, зниження кількості відвідувачів або зміна регуляторних вимог), запровадження гнучких цінових політик і спеціальних пропозицій для різних груп споживачів, а також організацію навчальних програм для персоналу з метою формування адаптивних навичок.

4 Розширювати спектр послуг як інструмент зміцнення позицій. Йдеться про пропозицію додаткових сервісів, таких як wellness-програми, проведення ділових подій, туристичні маршрути; розвиток програм лояльності

для стимулювання повторних візитів; встановлення партнерств із локальними компаніями для формування комплексних рішень.

5 Впроваджувати принципи екологічної відповідальності у повсякденну практику. Наприклад, застосовувати енергозберігаючі технології (LED-освітлення, сонячні батареї), зменшувати обсяги споживання природних ресурсів через повторне використання та сортування сміття, а також залучати гостей до участі в екологічних ініціативах, що підвищує привабливість бренду.

6 Системно управляти ризиками. Це передбачає виявлення потенційних загроз, розроблення алгоритмів дій у разі надзвичайних подій, а також регулярну ревізію наявних заходів з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

7 Інвестувати в розвиток людського капіталу. Регулярно організовувати тренінги для вдосконалення навичок співробітників, стимулювати здобуття нових знань у сфері технологій та сервісу, впроваджувати мотиваційні механізми для підвищення залученості та професійної зацікавленості персоналу.

Відповідно до теорії «національного ромба» Майкла Портера, формування конкурентних переваг готельної індустрії в окремих державах залежить від сукупності чинників, які поділяються на дві основні групи: природні (ті, що закладені природним шляхом) та набуті (ті, що формуються в процесі соціально-економічного розвитку). Ці складові по-різному впливають на рівень конкурентоспроможності сфери гостинності.

До першої категорії можна віднести: вигідне географічне розташування, ступінь розвиненості туристичних і готельних об’єктів, рівень технічного забезпечення, сприятливість умов для ведення бізнесу та позитивне туристичне позиціювання держави. Друга група охоплює: особливості функціонування компаній, характер внутрішньої конкуренції, а також стан суміжних і допоміжних секторів [34].

У межах аналізу розвитку сфери гостинності в Україні важливим є просторове положення держави. Географічна присутність у центрі Європи та

перехрестя важливих транспортних маршрутів створює сприятливі передумови для активізації туристичної діяльності, зокрема у сфері ділових поїздок. Високий ступінь розвиненості транспортної інфраструктури підтримує зростання готельного сегменту, особливо в урбанізованих зонах з інтенсивним потоком мандрівників.

Суттєве значення має також стан туристичної інфраструктури, яка охоплює різноманітні об'єкти тимчасового проживання. Наявність достатньої кількості готельних комплексів і спеціалізованих форм розміщення визначає спроможність країни приваблювати й утримувати відвідувачів. За даними Державного агентства розвитку туризму, у 2022 році в Україні функціонувало 1701 заклад, що надає послуги з тимчасового перебування, включаючи готелі й інші спеціалізовані об’єкти [35]. Крім того, важливою складовою конкурентної переваги є широкий спектр додаткових сервісів, що забезпечують комфортне перебування для гостей.

Слід підкреслити, що уявлення про туристичну привабливість держави формується в уяві потенційних мандрівників під впливом різних чинників, які стимулюють вибір конкретного напрямку. Основна функція позитивного іміджу полягає у створенні переконання, що країна є цікавою для відвідування, а перебування там буде безпечним і приємним. У нинішніх умовах сприйняття України як туристичного напряму ускладнюється через військові дії, спричинені агресією з боку Росії, що негативно позначається на репутації держави серед іноземних туристів.

Подальше зростання готельного сегменту пов’язане з потребою в компетентному персоналі. Попри активну підготовку спеціалістів у сфері туризму й сервісу, галузь стикається з дефіцитом кваліфікованих працівників [36].

Конкуренція у сфері розміщення є значною, що зумовлено великою кількістю готельних об'єктів, включаючи невеликі заклади по всій країні. В межах кожного цінового рівня спостерігається власна динаміка конкурентної

боротьби, причому найбільшим попитом користуються бюджетні варіанти, зокрема мініготелі [37].

Рівень використання номерного фонду значною мірою залежить від географічного розміщення закладу. У мегаполісах, зокрема Києві й Львові, спостерігається висока прибутковість, тоді як у провінційних містах ситуація кардинально інша — обсяг завантаження є низьким та варіативним. Переважна частка клієнтів — це ділові мандрівники, що зумовлює загальну нестабільність у рівні заповненості об'єктів гостинності по країні.

Для оцінки результативності функціонування як окремих закладів розміщення, так і галузі загалом, застосовуються загальноприйняті кількісні індикатори (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Ключові показники результативності діяльності готелю (KPI) [34, с.29]

KPI	Характеристика покфзника
Завантаженість (Occupancy)	Відсоток проданих кімнат по відношенню до доступних до продажу за певний період. Це допомагає аналізувати та прогнозувати попит і розраховувати оптимальні тарифи
Середній тариф дня (ADR)	Він дозволяє оцінити цінову політику готелю, порівнюючи його з конкурентами
Дохід на доступний номер (RevPAR)	Це показник ефективності діяльності готелю, що відображає частку доходу від продажів номерного фонду на кожен доступний номер
Загальний дохід на номер (TREVPAR)	Це KPI розраховує валовий дохід готелю на доступний номер
Загальний дохід на одного клієнта (TREVPEC)	Це KPI для розрахунку загального доходу на одного гостя
Дохідність SPA (RevPath)	Розрахунок доходності SPA, враховуючи необхідність обертати процедурні кімнати протягом дня
Середній дохід на посадочне місце (RevPASH)	Середній дохід на посадочне місце за період, що дозволяє керувати часом використання приміщень
Дохід за наявний квадратний метр банкетного простору (REVPAM)	Ефективність використання відділу продажу розраховується на дохід за наявний

За даними Державної служби статистики України, середня заповнюваність номерів у готелях України у літній сезон 2023 року становила 53%. Це значно нижче, ніж у 2022 році (72%) та 2021 році (80%). Середній

тариф (ADR). Середній тариф за номер у готелях України у літній сезон 2023 року становив 1 700 грн. Це на 20% вище, ніж у 2022 році, але на 10% нижче, ніж у 2021 році. Дохід на доступний номер RevPAR: RevPAR (Revenue Per Available Room) – це показник, який розраховується множенням середнього тарифу на заповнюваність номерів. RevPAR у готелях України у літній сезон 2023 року становив 900 грн. Це на 15% вище, ніж у 2022 році, але на 15% нижче, ніж у 2021 році [34, 38].

Згідно з інформацією, наданою Національною радою з відновлення України після збройного конфлікту, експерти Київської школи економіки (KSE) підготували аналітичний звіт щодо матеріальних втрат, спричинених воєнними діями станом на 1 вересня 2022 року. У документі зазначено, що найбільшу частку серед сукупних пошкоджень становлять руйнування житлового фонду (39,7%, або $50,5 млрд) та об'єктів транспортної й інженерної інфраструктури (27,7%, або $35,3 млрд).

Втрати, понесені бізнесом, оцінюються щонайменше у $9,9 млрд, і ця сума продовжує зростати. Окремо значні втрати поніс аграрний сектор — не менше $6,6 млрд. У державній сфері руйнування торкнулися об’єктів соціального значення, установ системи освіти, медицини, науки, культури, спорту й органів управління — загальна вартість пошкоджень сягає приблизно $11,6 млрд.

Надзвичайно постраждала також галузь гостинності: низка туристичних комплексів опинилися під окупацією, багато з них зазнали мародерства або повного знищення. Туризм і готельний сектор стали одними з перших, хто відчув масштабні економічні наслідки агресії. Зафіксовано зниження податкових надходжень від галузі на близько 34%, велика частина об’єктів зупинила свою діяльність. Змінилася й поведінка населення — більшість громадян не розглядають можливості відпочинку або подорожей, як раніше, зосередившись на питаннях особистої безпеки та захисту рідних під час масованих атак [39, 40].

Галузь гостинності в Україні проявляє витривалість навіть у періоди

найглибших викликів. Відновлення туристичного сектора відбувається переважно за рахунок розвитку внутрішніх подорожей, тимчасово переміщеного населення та релокованих громадян. Так, за інформацією Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ), у 2023 році в тринадцяти областях країни (зокрема, Вінницькій, Волинській, Житомирській, Закарпатській, Івано-Франківській, Київській, Кіровоградській, Львівській, Полтавській, Рівненській, Тернопільській, Хмельницькій та Чернівецькій) зафіксовано зростання податкових надходжень від туристичної діяльності, що перевищує рівень 2021 року — періоду до повномасштабної війни.

Динаміка податкових надходжень від туристичної галузі в 2021-2023 представлена на рисунку 2.1 [41].

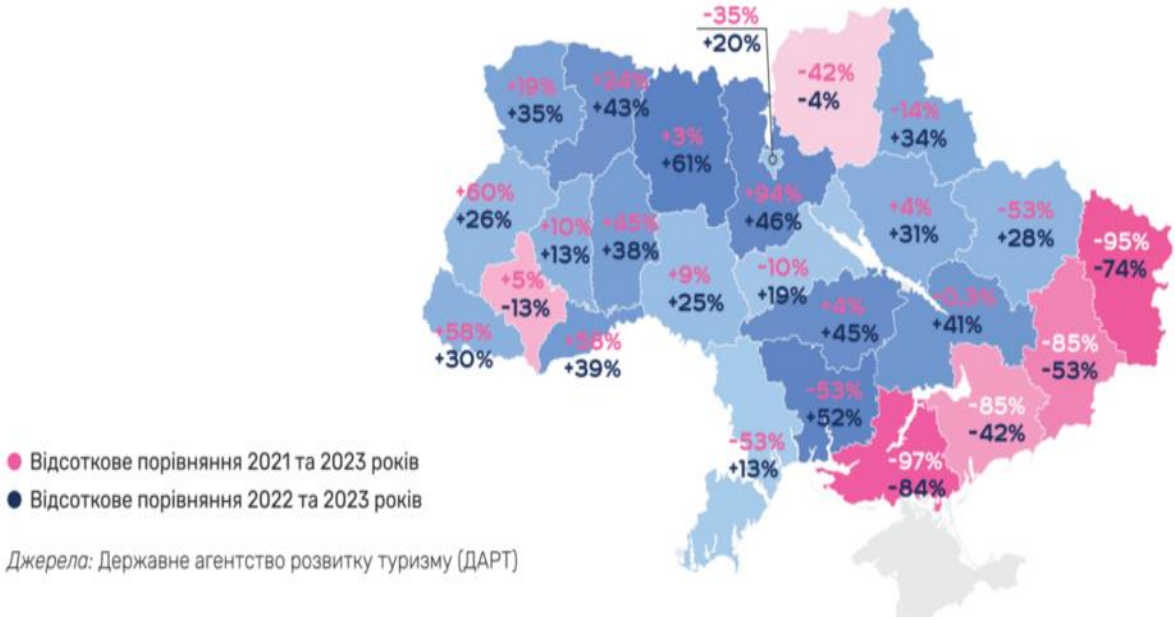


Рисунок 2.1 Динаміка податкових надходжень від туристичної галузі в 2021-2023 рр.

Попри труднощі, спричинені війною та пандемією, українська індустрія розміщення демонструє значну витривалість і потенціал для подальшого розвитку. Станом на середину 2024 року в країні діє 2017 закладів, однак наявна кількість номерів усе ще не покриває прогнозованого попиту.

Очікується, що після завершення воєнних дій туристичний потік може зрости до 14,5 мільйона осіб. У цьому контексті очевидною є нестача як об'єктів розміщення, так і номерного фонду, здатного обслуговувати таку

кількість відвідувачів. Щоб відповідати потребам майбутніх мандрівників, необхідно суттєво розширити готельну інфраструктуру. Попередні розрахунки свідчать, що поточні темпи зведення нових об'єктів є недостатніми.

Якщо темпи попиту збережуться, доведеться наростити кількість номерів щонайменше на 30–40% від наявного рівня.

2.2 Загальна характеристика та результати діяльності ГВК «Транзит»

Готельно-відпочинковий комплекс (ГВК) "Транзит" розташований на міжнародній трасі «Івано-Франківськ-Чернівці-Бухарест» (вул. Січових Стрільців 83 а ,с. Старі Кривотули Тисменицький р-й, Івано-Франківська обл.,Україна 74474).

ГВК надає такі послуги:

- розміщення в номерах готелю (40 місць);
- ресторан швидкого харчування;
- банкети;
- святкування днів народження;
- нічний клуб ТранзиТ (dress code/face control/шоу програми, фотозвіт, охорона);
- літня тераса (50 посадочних місць);
- 199 "посадочних місць";
- більярд;
- TIR parking з охороною»
- відеоспостереження комплексу.

Комплекс пропонує комфортне тимчасове проживання в затишних номерах різних категорій (економ, стандарт, покращений). Усі кімнати обладнані необхідними зручностями: зручними ліжками, кондиціонерами, телевізорами, санвузлом, бездротовим інтернетом (Wi-Fi) та щоденним

прибиранням. Розраховано на 40 гостей одночасно. Проживаючим доступне обслуговування в номер.

На території працює ресторан формату fast food, орієнтований на швидке обслуговування гостей та водіїв, що подорожують трасою міжнародного значення. Меню включає широкий асортимент страв української та європейської кухні, напої, закуски, а також комплексні обіди. Доступне обслуговування на виніс.

Комплекс надає послуги з організації банкетів на різні події – весілля, корпоративи, ювілеї. Пропонуються різноманітні варіанти меню, професійне сервірування, святкове оформлення залу, музичний супровід, а також можливість залучення ведучих або шоу-програми.

Організація днів народження для дітей та дорослих включає індивідуальне оформлення залу, спеціальні меню, розважальні програми (аніматори, шоу, фотозони), музичне супроводження та ігрові зони. За бажанням клієнтів передбачені фотозвіти та подарункові сертифікати.

Сучасний нічний клуб із дотриманням правил dress code та face control, орієнтований на дорослу аудиторію. Клуб працює у вечірній і нічний час, пропонуючи:

- виступи діджеїв та тематичні шоу-програми;
- фотозвіт подій;
- охорону та відеоспостереження;
- коктейль-бар і VIP-зони для приватного відпочинку.

У теплу пору року працює простора літня тераса з комфортними столиками, зеленим декором та затишною атмосферою. Підходить для сімейних обідів, романтичних вечерь, кавових перерв або вечірок на свіжому повітрі.

Загальний потенціал комплексу в частині обслуговування становить 199 місць, включаючи основний ресторанний зал, терасу, бенкетні зали, лаунж-зони та клуб. Це дозволяє одночасно приймати велику кількість відвідувачів на заходах різного формату.

Для любителів активного відпочинку передбачена більярдна зона. Гості можуть приємно провести час за грою в комфортному приміщенні з відповідним освітленням, меблями та музичним супроводом.

Комплекс обладнаний спеціальною паркувальною зоною для великовантажного транспорту (TIR). Паркінг цілодобово охороняється, має освітлення, зручний заїзд і достатню кількість місць для одночасного розміщення кількох транспортних засобів.

З метою безпеки всі території комплексу (внутрішні та зовнішні зони) охоплені системою сучасного відеоспостереження. Це забезпечує надійний контроль, захист гостей і майна, а також запобігання несанкціонованому доступу.

ГВК "Транзит" функціонує як суб’єкт господарювання у формі приватного підприємства. Його майновий статус класифікується як недержавний.

Основна сфера діяльності ГВК "Транзит" охоплює: «55.10 – Послуги готелів і споріднених об’єктів короткострокового проживання».

Серед додаткових напрямів роботи зазначено:

- «78.30 – Інші послуги з забезпечення персоналом»;
- «55.90 – Надання послуг у сфері альтернативного тимчасового розміщення»;
- «56.10 – Обслуговування у закладах харчування та кейтеринг»;
- «56.21 – Організація харчування на замовлення для подій»;
- «56.29 – Інші послуги з доставки готової їжі [42].

Готельно-відпочинковий комплекс, який знаходиться поблизу магістралі міжнародного значення, відіграє важливу роль у забезпеченні сервісного обслуговування як транзитних подорожувальників, так і туристів. Його стратегічне розташування на перехресті основних транспортних потоків сприяє постійному попиту на послуги короткострокового розміщення, харчування та відпочинку.

Комплекс включає сучасний готель з номерним фондом різного класу комфортності (від стандартних до люксових), ресторан або кафе з цілодобовим обслуговуванням, конференц-зали для ділових зустрічей, а також зону відпочинку для водіїв та пасажирів. Передбачено автостоянку з охороною, зарядні станції для електромобілів, дитячі майданчики та рекреаційні зони.

Наявність комплексу на трасі міжнародного значення «Івано-Франківськ-Чернівці-Бухарест» дозволяє забезпечити високу прохідність і регулярне завантаження номерного фонду. Основними клієнтами є туристи, далекобійники, бізнес-мандрівники, а також тимчасово переміщені особи або транзитні пасажири.

Завдяки своєму розташуванню та широкому спектру послуг, готельно-відпочинковий комплекс сприяє розвитку локального бізнесу, створює нові робочі місця та підвищує туристичну привабливість регіону.

Організаційна структура готельно-відпочинкового комплексу (рис. 2.2) є багаторівневою і забезпечує ефективну координацію усіх процесів, пов’язаних із наданням послуг проживання, харчування, дозвілля та супутніх сервісів. Вона ґрунтується на принципах функціонального поділу обов’язків та чіткої ієрархії управління.

На чолі структури стоїть директор комплексу, який здійснює загальне керівництво, приймає стратегічні рішення, відповідає за фінансові результати діяльності та взаємодію з зовнішніми партнерами.

Організаційна модель є лінійно-функціональною, де управління здійснюється безпосередньо власником підприємства, а підпорядкованість працівників побудована за вертикальним принципом. Така структура характерна для малих або середніх підприємств.

Директор-власник – одночасно виконує функції управління та контролю за всіма підрозділами (готельним і ресторанним), приймає стратегічні рішення.

Організаційна структура ГВК "Транзит" лінійно-функціональна (рис. 2.2).

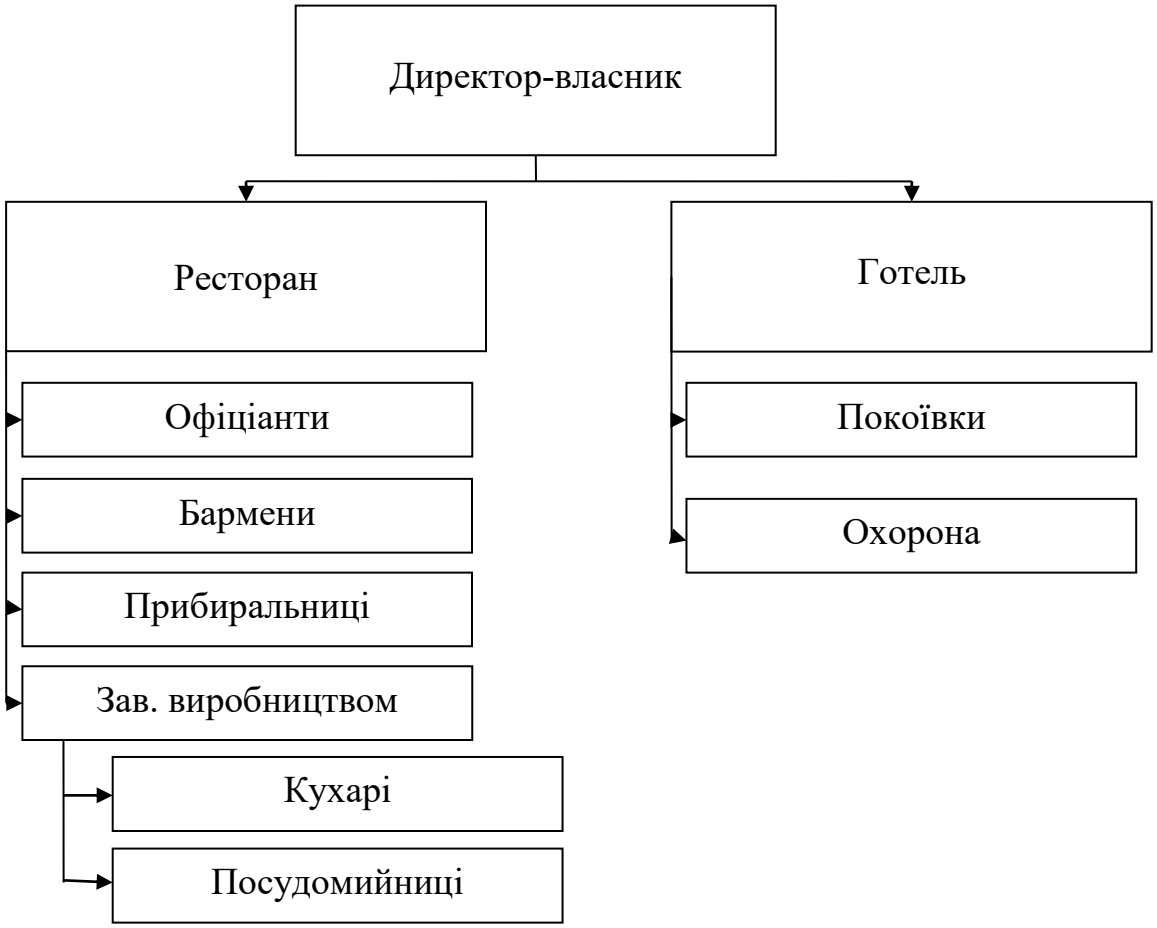


Рисунок 2.2 Організаційна структура ГВК "ТранзиТ"

Підрозділ "Ресторан" включає:

- Завідувач виробництвом виконує функції шеф-кухаря або менеджера кухні);
- Кухарі – безпосереднє приготування страв;
- Посудомийниці – підтримка чистоти на кухні;
- Офіціанти – обслуговування гостей;
- Бармени – приготування напоїв.

Підрозділ "Готель" включає:

- Покоївки – прибирання номерів;
- Прибиральниці – загальне прибирання території/коридорів;
- Охорона – забезпечення безпеки.

Перевагами такої структури є простота в управлінні (короткі ланцюги

команд, оперативне ухвалення рішень, чіткий розподіл обов'язків між працівниками, контроль зі сторони власника дозволяє швидко реагувати на проблеми).

Недоліками та потенційними ризиками є відсутність спеціалізованих управлінських посад, таких як адміністратор готелю, менеджер залу, керівник служби прийому і розміщення, маркетолог, HR-фахівець, бухгалтер тощо.

В таблиці 2.2 представлений опис структури доходів готельно-відпочинкового комплексу, яка відображає основні та додаткові джерела прибутку. Вона може бути основою для фінансової моделі або аналізу прибутковості

Таблиця 2.2 – Опис структури доходів ГВК «ТранзиТ»

Джерело доходу	Зміст / приклади	Тип доходу
Проживання гостей	Оплата номерів за добу або погодинно	Основний
Ресторанне обслуговування	Сніданки, обіди, вечері, напої, десерти	Основний
Проведення банкетів і святкувань	Дні народження, весілля, фуршети, корпоративи	Основний
Нічний клуб "ТранзиТ"	Продаж квитків, депозитів, барні послуги, шоу-програми	Основний
Літня тераса (сезонна виручка)	Страви та напої на відкритому повітрі	Додатковий
Більярд, розваги, караоке тощо	Погодинна оплата за користування	Додатковий
TIR-parking з охороною	Плата за паркування вантажного транспорту	Додатковий
Доставка їжі до номерів	Room service	Додатковий
Прання, хімчистка, прасування	Послуги пральні для клієнтів	Додатковий
Оренда залів / майданчиків	Конференції, семінари, весілля	Додатковий
Подарункові сертифікати	Продаж сертифікатів на певні послуги	Додатковий
Реклама на території комплексу	Розміщення логотипів, стендів партнерів	Додатковий
Туристичні послуги / трансфери / екскурсії	Організація дозвілля, поїздок, трансферів	Додатковий

Таблиця 2.3 – Структура середньомісячного доходу ГВК «ТранзиТ»

Джерело	**Сума (грн)**	**Частка (%)**
Проживання (готель)	90 000	4,82%
Ресторан	600 000	32,10%
Банкети / святкування	75 000	4,01%
Нічний клуб "ТранзиТ"	1 000 000	53,50%
Паркінг (TIR, легкові авто)	15 000	0,80%
Інші джерела (більярд, оренда, реклама тощо)	89 000	4,76%
Всього	1 869 000	100%

Найбільше прибутку приносить нічний клуб (понад 50% місячного доходу). Ресторанна діяльність — друге за обсягом джерело. Інші джерела (більярд, оренда, реклама) оцінені як 5% від загального доходу — потенціал для розвитку.

Таким чином, нічний клуб є головним джерелом прибутку (понад половина всього доходу). Ресторан генерує третину надходжень. Проживання і додаткові послуги мають потенціал зростання, якщо розширити номерний фонд або активізувати рекламу додаткових сервісів.

Управління персоналом у готельно-відпочинковому комплексі є системним процесом, спрямованим на ефективне використання людських ресурсів з метою забезпечення високого рівня сервісу та стабільної роботи всіх підрозділів. У межах цього процесу спочатку здійснюється планування кадрових потреб, що дозволяє визначити оптимальну кількість працівників для обслуговування готельного фонду, ресторану, нічного клубу, охоронної та клінінгової служби, з урахуванням сезонних коливань у завантаженні комплексу.

Після цього відбувається набір і відбір кандидатів на основі професійних компетенцій, особистісних якостей та відповідності корпоративним стандартам. Особлива увага приділяється етапу адаптації нових співробітників, ознайомленню їх із правилами внутрішнього розпорядку, технікою безпеки та стандартами обслуговування гостей. У разі потреби організовується наставництво з боку більш досвідчених працівників.

Одним із ключових елементів управління є навчання персоналу. Це може бути як підвищення кваліфікації на внутрішніх тренінгах, так і залучення зовнішніх спеціалістів для вдосконалення професійних навичок у сфері приготування страв, обслуговування клієнтів або роботи з новими технологіями. Оцінювання результатів праці ґрунтується на ключових показниках ефективності (KPI), зворотному зв’язку від керівництва та гостей, результатах внутрішніх перевірок або опитуваннях.

Мотивація працівників формується як за рахунок матеріальних стимулів (заробітна плата, бонуси, чайові), так і нематеріальних (похвали, гнучкий графік, можливість кар'єрного зростання, визнання в колективі). Особливого значення набуває підтримка трудової дисципліни, включно з веденням обліку робочого часу, складанням змінних графіків, дотриманням встановленого режиму роботи та застосуванням заходів впливу в разі порушень.

Крім того, важливу роль відіграє формування корпоративної культури, яка включає спільні святкування, командоутворювальні заходи, розвиток лояльності працівників до підприємства. Ураховуючи багатофункціональність персоналу, змінний графік роботи та високу плинність кадрів, управління персоналом у готельно-відпочинковому комплексі потребує гнучкості, оперативності та чіткого розподілу обов'язків, що в підсумку забезпечує стабільність і результативність діяльності підприємства.

Формування заробітної плати у готельно-відпочинковому комплексі ґрунтується на поєднанні фіксованих та змінних елементів, що дозволяє гнучко реагувати на умови роботи, навантаження та сезонність. Основу оплати складає посадовий оклад або тарифна ставка, яка встановлюється відповідно до посади, рівня кваліфікації працівника, обсягу його обов'язків, досвіду та внутрішніх норм підприємства. У багатьох випадках, особливо для працівників, що працюють позмінно або неповний день, застосовується погодинна оплата. Вона забезпечує оплату пропорційно до фактично відпрацьованого часу, що є зручним для нічного або технічного персоналу.

Для працівників обслуговуючого сектору, таких як покоївки, кухарі, офіціанти, часто використовується відрядна форма, яка передбачає оплату залежно від кількості виконаних операцій: наприклад, прибраних номерів, обслугованих столів чи приготованих страв. Такий підхід стимулює ефективність і продуктивність праці. Окрім базової частини, широко застосовуються преміальні виплати, які можуть бути фіксованими або відсотковими й нараховуються за високу якість обслуговування, позитивні відгуки клієнтів, дотримання стандартів або виконання планових показників.

Важливим компонентом фактичного доходу є чайові, які, залежно від політики комплексу, можуть залишатися у розпорядженні працівника або розподілятися між членами команди. Працівники, які працюють у нічний час або у святкові дні, отримують надбавки, які компенсують незручні умови роботи. Додатково можуть виплачуватися надбавки за суміщення обов'язків, володіння іноземними мовами, роботу з VIP-клієнтами чи участь у спеціальних заходах.

У пікові періоди, як-от туристичний сезон або святкові дати, можливе тимчасове розширення штату із залученням сезонних працівників, оплата яких зазвичай проводиться у формі фіксованої денної або погодинної ставки. Таким чином, система оплати праці в готельно-відпочинковому комплексі поєднує стабільність окладу та гнучкість преміальної, відрядної і стимулюючої складових, що дозволяє забезпечити мотивацію персоналу, конкурентоспроможність послуг і фінансову стійкість підприємства.

Середньомісячний фонд заробітної плати ГВК «ТранзиТ» представлений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Середньомісячний фонд заробітної плати ГВК «ТранзиТ»

Посада	Кількість	Середня ЗП (грн)	Місячний фонд (грн)
Директор	1	30 000	30 000
Адміністратор (готель)	1	18 000	18 000
Адміністратор (ресторан)	1	18 000	18 000
Завідувач виробництвом	1	20 000	20 000
Кухарі	2	16 000	32 000
Офіціанти	3	14 000	42 000
Бармени	2	14 000	28 000
Покоївки	2	13 000	26 000
Прибиральниці	2	12 000	24 000
Охоронці	3	13 000	39 000
Бухгалтер (аутсорс/0.5)	0.5	20 000	10 000
Всього			287 000

Готельно-відпочинковий комплекс має широкий спектр витрат, які охоплюють як постійні, так і змінні статті. Однією з основних є фонд заробітної

плати – це витрати на оплату праці персоналу всіх підрозділів, включаючи адміністрацію, обслуговуючий персонал, технічну службу, охорону та тимчасових працівників у сезон. Окрім основної зарплати, до цієї категорії також належать обов’язкові відрахування до державних фондів, премії, надбавки за нічні зміни, святкові дні чи понаднормову роботу.

Значну частину витрат становлять комунальні послуги, до яких належать оплата електроенергії, водопостачання, опалення, газу, каналізації, вивезення сміття та інші обслуговувальні послуги. Ці витрати залежать від обсягів споживання та пори року, особливо в об’єктах, що мають літню терасу або нічний клуб з підвищеним споживанням електроенергії.

Суттєвими є витрати на закупівлю продуктів харчування, напоїв, сировини для приготування страв у ресторані та на банкети. До цього додаються витрати на побутову хімію, засоби гігієни, текстиль, мийні засоби, а також інвентар, посуд, меблі та обладнання, необхідні для функціонування номерного фонду, кухні й залів обслуговування.

Окрему категорію складають адміністративні витрати: канцелярія, зв'язок, інтернет, обслуговування офісної техніки, бухгалтерські послуги, ліцензії та дозволи. Якщо комплекс активно просуває свої послуги, то важливими стають витрати на рекламу, маркетинг, ведення соціальних мереж, розробку сайту або онлайн-бронювання.

Необхідно враховувати також витрати на технічне обслуговування та ремонт: це плата за обслуговування систем електропостачання, водовідведення, охоронної сигналізації, відеоспостереження, дрібні та капітальні ремонти приміщень, заміна обладнання, сервіс кондиціонерів та побутової техніки.

Додатково можуть виникати витрати на страхування майна, оренду (якщо приміщення не у власності), податки, комісії банкам за обслуговування терміналів або прийом платежів, послуги охоронних компаній, навчання персоналу та забезпечення корпоративних заходів.

У сезонний період можливе зростання витрат через збільшення обсягів закупівель, залучення додаткового персоналу, рекламу акційних пропозицій, а

також підготовку до свят чи масштабних подій. Таким чином, витрати готельно-відпочинкового комплексу мають комплексний характер і потребують постійного контролю для забезпечення рентабельності та стабільної фінансової діяльності.

2.3 Аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища в контексті стратегічного розвитку ГВК «ТранзиТ»

Оцінювання внутрішніх чинників підприємства здійснюється через послідовне проходження етапів комплексного аналізу.

На першому етапі проводиться оцінка ресурсного потенціалу та наявних можливостей суб’єктів готельно-ресторанного бізнесу. Розглядаються фінансові аспекти, зокрема стан бухгалтерських показників, рівень ліквідності й прибутковості. Матеріально-технічна база аналізується з погляду технічного забезпечення, розміщення об'єктів інфраструктури, наявного обладнання. Людський капітал оцінюється за рівнем професійної підготовки, кадровим складом, динамікою змін у персоналі, якістю обслуговування клієнтів та рівнем мотивації працівників.

Далі розглядаються управлінські процеси. Досліджується організаційна модель управління з урахуванням ефективності керівництва, відповідності структурних елементів цілям підприємства. Вивчається система контролю якості: її адаптованість до національних і міжнародних стандартів, а також механізми забезпечення належного рівня обслуговування.

Наступним кроком є аналіз маркетингових практик, що охоплює питання впізнаваності бренду, рівня довіри з боку клієнтів, репутаційного позиціонування. Додатково вивчається система формування цін — її відповідність умовам конкурентного середовища. Також оцінюється ефективність каналів реалізації та заходів просування, зокрема рекламних кампаній та PR-активностей.

Останнім елементом є аналіз операційної діяльності. Він охоплює такі показники, як швидкість обслуговування, комфорт для споживачів, впровадження інноваційних рішень і ступінь цифровізації управлінських та сервісних процесів у межах функціонування готельно-ресторанних закладів [43, с. 12].

Крім чинників, що формуються всередині підприємства, значний вплив на розвиток готельно-ресторанної сфери справляє зовнішнє середовище. Аналіз таких детермінант є важливим елементом для забезпечення стабільного функціонування та поступального зростання підприємств індустрії гостинності. Дослідження, проведене у цьому напрямі, підтверджує, що зовнішні умови можуть суттєво змінювати динаміку роботи готелів і ресторанів, причому ці зміни мають як позитивний, так і негативний характер.

До ключових зовнішніх детермінантів належать економічні процеси, політичні умови, соціальні зрушення, екологічна ситуація та розвиток технологій. Усі ці складові враховуються при здійсненні PEST-аналізу — інструменту, що дає змогу систематизувати й оцінити вплив середовища на підприємство.

Політична складова охоплює державне регулювання, стабільність влади, податкову політику та нормативи, що стосуються безпеки. Економічна група включає показники зростання ВВП, рівень інфляції, зайнятості населення, а також динаміку валютних курсів. Соціально-екологічна сфера стосується демографічних процесів, культурних змін, рівня освіти, споживчих трендів, норм охорони довкілля та змін клімату. Технологічний напрям передбачає аналіз впровадження інновацій, процесів автоматизації, а також рівень інвестицій у наукові дослідження та новітні розробки.

Комплекс «ТранзиТ» перебуває в умовах високої зовнішньої чутливості. Найсильніший вплив мають політичні, економічні та технологічні фактори, хоча соціокультурне середовище також відкриває значні можливості для розвитку.

Таблиця 2.4 – Аналіз факторів макросередовища готельно-відпочинкового комплексу «ТранзиТ»

Фактор	Показник впливу	Оцінка (бали)	Характер впливу (+/-)	Обґрунтування дій для забезпечення розвитку
ЕКОНОМІЧНА	Валютний курс	4	+	Впровадження цінової політики з урахуванням коливань курсу; використання національних постачальників
	Інфляція	4	-	Укладання довгострокових угод із фіксованими цінами; контроль витрат
	Купівельна спроможність	3	-	Введення акційних пропозицій, сезонних знижок, лояльних цін для постійних клієнтів
ПОЛІТИЧНО-ПРАВОВА	Військова ситуація	5	-	Забезпечення безпеки на території комплексу, робота з внутрішніми туристами та водіями міжнародних рейсів
	Регуляторні зміни	4	-	Постійний моніторинг законодавства, співпраця з юридичними консультантами
ТЕХНОЛОГІЧНА	Інновації	5	+	Автоматизація сервісів, впровадження CRM-системи, системи лояльності, онлайн-бронювання
	Інфраструктура	5	+	Розвиток сервісів для водіїв (душ, паркінг TIR, швидке харчування), розширення паркової зони
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНА	Поведінкові звички	4	+	Розвиток літньої тераси, більярдного залу, кейтерингу, організація святкових подій
	Вплив культури	5	+	Включення локальних елементів у меню та інтер’єр, співпраця з ремісниками та етнофестивалями
	Демографія	4	+/-	Орієнтація на змішані сегменти клієнтів: родини, водії, мандрівники, переселенці
ЕКОЛОГІЧНА	Вимоги до екології	3	+	Використання LED-освітлення, сортування сміття, зменшення споживання води та енергії

Економічний блок. Показники економіки (валютний курс, інфляція, купівельна спроможність) мають як позитивний, так і негативний вплив. Курсові коливання впливають на витрати (паливо, обладнання), а інфляційні процеси — на собівартість послуг. Зниження споживчої активності зменшує відвідуваність ресторану й нічного клубу. Рекомендовано гнучко підходити до формування цін і проводити постійний контроль витрат.

Політико-правовий вплив. Фактор війни є найсильнішим стримуючим

елементом (оцінка 5 балів). Він обмежує потоки туристів, проте відкриває можливість для обслуговування внутрішньо переміщених осіб, водіїв міжнародного транспорту, службовців. Нестабільність законодавчого поля також вимагає постійного моніторингу, адаптації бізнесу до змін у податковому навантаженні та вимогах санітарного контролю.

Технологічне середовище. Цей блок відкриває значний потенціал для розвитку. Високі оцінки за факторами інновацій та інфраструктури свідчать про готовність комплексу впроваджувати сучасні технології обслуговування, автоматизацію, онлайн-бронювання та CRM-системи. Розташування на міжнародній трасі створює додаткові переваги для розвитку логістичних послуг (TIR, швидке харчування, нічний відпочинок для водіїв).

Соціокультурна сфера. Тенденції до локального туризму, зміни в поведінці споживачів і культурні вподобання регіону є можливістю для позиціонування комплексу як автентичного закладу, орієнтованого на регіональну ідентичність. Варто активніше використовувати локальні елементи — в меню, сервісі, дизайні інтер'єру. Демографічна ситуація має амбівалентний характер (оцінка «+/-»), але орієнтація на змішані сегменти споживачів — вірна стратегія.

Екологічний компонент. Попри невисокий бал (3), екологічні вимоги все більше впливають на репутацію бізнесу. Дотримання базових принципів сталого розвитку (енергоощадність, сортування сміття, мінімізація водоспоживання) сприяє формуванню позитивного іміджу, особливо серед молодих і свідомих клієнтів.

Матриця SWOT-аналізу (таблиця 2.5), яка дозволяє нам виявити та структурувати сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства, а також його потенційні можливості та загрози.

SWOT-аналіз демонструє, що ГВК «ТранзиТ» має реальний потенціал для розвитку навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища, якщо сфокусуватися на ефективному використанні своїх ресурсів, цифровій трансформації, та активному маркетингу. При цьому важливо не ігнорувати

загрози - особливо пов’язані з безпекою, законодавством і економічною ситуацією в країні.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз готельно-відпочинкового комплексу «ТранзиТ»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	**СЛАБКІ СТОРОНИ**
– Вигідне розташування на трасі міжнародного значення з активним транзитним трафіком (TIR, туристи, службові поїздки). – Універсальність комплексу: поєднання готелю, ресторану, нічного клубу, літньої тераси, банкетного залу, паркінгу. – Наявність охоронюваного паркування для великовантажного транспорту – значна перевага для далекобійників. – Різноманіття послуг: нічні розваги, кейтеринг, святкові події, більярд, швидке харчування. – Стабільний попит з боку внутрішніх туристів, водіїв і мешканців прилеглих населених пунктів. – Наявність системи відеоспостереження, що підвищує рівень безпеки та довіри клієнтів.	– Обмежена кількість номерів (40 місць) — недостатньо для пікового навантаження та групових заїздів. – Висока залежність від сезонності, економічної нестабільності та воєнного стану. – Недостатній рівень діджиталізації сервісу (відсутність мобільного застосунку, слабка онлайн-бронювання). – Обмежена маркетингова активність, слабка присутність у цифровому просторі. – Нерівномірне завантаження підрозділів (наприклад, клуб активний лише у вихідні, в будні – менший трафік). – Кадрова плинність, особливо серед обслуговуючого персоналу.
МОЖЛИВОСТІ	**ЗАГРОЗИ**
– Розвиток внутрішнього туризму, зростання попиту на недорогий, зручний відпочинок у регіонах. – Залучення нових сегментів клієнтів: релоканти, службовці, міжнародні перевізники, переселенці. – Впровадження онлайн-сервісів (бронювання, оплата, програма лояльності) для підвищення конкурентоспроможності. – Створення партнерств із туроператорами, логістичними компаніями, платформами доставки. – Зростання популярності локальної гастрономії та етнотуризму як основи унікальної пропозиції. – Поширення екологічної свідомості серед споживачів – привід розвивати "зелений" імідж.	– Воєнна ситуація в країні, зниження мобільності населення, падіння доходів. – Залежність від коливань вартості ресурсів (продукти, енергія, пальне) через інфляцію та валютні ризики. – Ризики змін у законодавстві (податки, регулювання, вимоги безпеки). – Активізація конкурентів — нові формати готелів, мотелів, приватного сектору. – Зменшення кількості транзитних перевезень або зміна логістичних маршрутів. – Високі витрати на утримання комплексу у міжсезоння при низькому завантаженні.

Стратегії розвитку ГВК «ТранзиТ» повинні поєднувати гнучкість і технологічність, лояльність до клієнта та реагування на зовнішнє середовище, яке залишається нестабільним. Важливо, щоб власники та менеджмент комплексу переходили від інтуїтивного управління до системного стратегічного планування, враховуючи ризики й точки зростання.

Основним завданням стратегічного розвитку комплексу є створення конкурентоспроможного багатофункціонального закладу, який забезпечує комфортне обслуговування транзитних і локальних клієнтів, стабільне завантаження номерного фонду та зростання прибутковості. Для цього необхідно забезпечити розширення спектру послуг із урахуванням актуальних потреб ринку: швидке харчування, якісне проживання, організація подій, додаткові сервіси для водіїв (зручна парковка, душові, пральня, доступ до Wi-Fi).

Не менш важливим є впровадження сучасних технологічних рішень - від онлайн-бронювання та електронних платежів до автоматизації обліку та CRM-систем. Особливу увагу слід приділяти формуванню позитивного іміджу комплексу, активній присутності в інтернеті, налагодженню зворотного зв'язку з клієнтами, участі в регіональних туристичних і логістичних ініціативах.

Іншим завданням виступає забезпечення фінансової стійкості підприємства, що передбачає контроль витрат, диверсифікацію джерел доходу та розумне управління ресурсами в міжсезоння. Також важливо впроваджувати екологічно відповідальні практики, які підвищать довіру з боку гостей та партнерів.

Необхідно розвивати кадровий потенціал, покращувати систему мотивації, навчання та адаптації персоналу, що сприятиме підвищенню рівня сервісу. В умовах динамічної зовнішньої ситуації ключовим елементом стратегії має стати гнучкість у прийнятті управлінських рішень, підготовка до різних сценаріїв та оперативне реагування на зміни ринкового середовища.

Таким чином, стратегічний розвиток комплексу на трасі «Чернівці–Івано-Франківськ» повинен бути орієнтованим на довгострокову конкурентоспроможність, адаптивність до викликів і стале зростання, з фокусом на якість, інноваційність та клієнтоорієнтованість.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-ВІДПОЧИНКОВОГО КОМПЛЕКСУ

3.1 Рекомендації щодо формування стратегічних цілей підприємства

Використовуючи результати досліджень представлені в розділі 2, вважаємо доцільним сформувати рекомендації щодо переліку пріоритетних цілей для подальшого розвитку ГВК «ТранзиТ»:

Ціль 1. Передбачає збільшення кількості потенційних клієнтів, які можуть скористатися послугами готельно-відпочинкового комплексу, завдяки цілеспрямованому маркетингу та орієнтації на нові сегменти споживачів.

У сучасних умовах, коли міжнародний туризм скоротився через війну, а зовнішні потоки туристів обмежені, особливу роль відіграє внутрішній попит**.** Українці, які раніше відпочивали за кордоном, тепер шукають доступні та безпечні варіанти відпочинку всередині країни**.** Просування комплексу як зручного місця для короткострокового або транзитного перебування може привабити таких мандрівників: транзитні водії, релоканти,внутрішньо-переміщенні особи.

Ціль 2 «Просування унікального формату закладу як місця для зупинки в дорозі з можливістю комфортного проживання, харчування та відпочинку» спрямована на створення чіткої ринкової ідентичності готельно-відпочинкового комплексу, яка дозволить виділити його серед конкурентів і привабити нових клієнтів, особливо транзитних мандрівників і водіїв.

Комплекс, розташований на трасі міжнародного значення, уже сам по собі має логістичну перевагу. Проте, щоб ця перевага перетворилася на постійну конкурентну цінність, необхідно чітко сформулювати та прокомунікувати цільовій аудиторії, що саме цей заклад є оптимальним вибором для зупинки в дорозі.

Мова йде не просто про готель чи ресторан, а про мультифункціональний простір, який об’єднує все, що може знадобитися подорожньому в одному

місці: зручне паркування, цілодобове харчування, швидке поселення, чисті номери, зони відпочинку, душові, розваги (більярд, нічний клуб), безпека (відеонагляд, охорона). Такий формат особливо актуальний для водіїв вантажного транспорту, туристичних груп, службових поїздок.

Просування цієї ідеї через онлайн-канали, дорожні вказівники, Google-карти, соцмережі, спеціальні пропозиції дозволить чітко позиціонувати комплекс як зручну, доступну і перевірену точку відпочинку на маршруті Чернівці-Івано-Франківськ. Це, у свою чергу, сприятиме збільшенню повторних візитів, формуванню лояльної аудиторії і стабільному завантаженню незалежно від сезону.

Таким чином, ця ціль дозволяє не лише зміцнити імідж закладу, а й забезпечити довготривалу присутність у свідомості клієнта як першого вибору для зупинки під час подорожі.

Ціль 3 «Цифрова трансформація – впровадження онлайн-бронювання, мобільного застосунку, системи лояльності, електронної оплати» означає прагнення готельно-відпочинкового комплексу перейти від традиційної моделі обслуговування до сучасного цифрового сервісу, який відповідає очікуванням сьогоднішніх клієнтів.

У сучасному ринку гостинності цифрові інструменти стали не лише зручністю, а й необхідною умовою конкурентоспроможності. Більшість мандрівників – як внутрішніх, так і транзитних – планують поїздки онлайн, бронюють житло через мобільні платформи, шукають готелі в Google або Booking, а зручність безконтактної оплати та цифрової комунікації часто визначає вибір закладу.

Впровадження онлайн-бронювання дозволяє клієнтам швидко знайти інформацію про наявність номерів, ціни, зручності – і забронювати місце без дзвінків і очікувань. Це суттєво підвищує доступність комплексу для нових відвідувачів і зменшує кількість втрачених клієнтів.

Мобільний застосунок або хоча б оптимізований сайт із особистим кабінетом – це можливість створити зручний інтерфейс для постійного

користування, отримувати push-сповіщення, користуватися спеціальними пропозиціями, викликати обслуговування, замовляти послуги (наприклад, сніданок у номер чи більярд).

Система лояльності, заснована на накопиченні балів, знижках для постійних гостей чи водіїв, які часто їздять через трасу, допомагає утримувати клієнтів і стимулює повторні візити. Така система особливо ефективна, якщо інтегрована з мобільним застосунком або QR-кодами.

Електронна оплата (термінал, Apple Pay, Google Pay, онлайн-оплата на сайті) – це не просто зручність, а маркер сучасного сервісу, що дозволяє залучати молодшу аудиторію, ділових клієнтів та іноземців. Крім того, вона спрощує бухгалтерський облік, мінімізує помилки та ризики, пов’язані з готівкою.

Таким чином, цифрова трансформація – це не технічна забаганка, а стратегічна ціль, що забезпечує більшу ефективність управління, вищий рівень обслуговування і довгострокову конкурентну перевагу на ринку готельно-ресторанних послуг. Це крок до того, щоб бути видимим, зручним і сучасним для свого клієнта.

Ціль 4 «Розробка системи антикризового управління персоналом – утримання ключових працівників за допомогою мотивації, стабільної виплати та внутрішнього розвитку» передбачає створення стратегії збереження кадрів у складних умовах, коли бізнес стикається з нестабільністю, сезонними спадами, економічним тиском або іншими зовнішніми викликами.

У готельно-відпочинковому комплексі персонал відіграє ключову роль у якості обслуговування, а отже – і в прибутковості. Професійні кухарі, адміністратори, покоївки, офіціанти, технічний персонал – це ті працівники, яких складно замінити швидко без втрати стандартів сервісу. Проте саме в кризові періоди багато підприємств стикаються з проблемою плинності кадрів, скорочень або емоційного вигорання співробітників.

Саме тому розробка антикризової кадрової стратегії має на меті утримати найцінніших працівників, зберігши при цьому операційну стабільність закладу.

Суть підходу полягає в тому, щоб ще до настання кризи підготувати чіткий план дій: визначити перелік ключових позицій, сформувати механізми мотивації, передбачити резервний фонд на виплати, запровадити внутрішню систему підтримки.

Стабільна виплата заробітної плати, навіть у періоди спаду, формує довіру до роботодавця і знижує ризик звільнення цінних кадрів. Це не завжди означає високу оплату – достатньо регулярності та прозорості. У складних умовах працівники цінують передбачуваність і чесність.

Мотивація в антикризовий період може мати нематеріальний характер: гнучкий графік, соціальна підтримка, похвала, залучення до прийняття рішень, стабільність робочого місця. Це сприяє підвищенню емоційної залученості та зменшує ймовірність звільнень.

Внутрішній розвиток означає, що персоналу надається можливість навчатися, підвищувати кваліфікацію, переходити на суміжні посади або розширювати функціональні обов’язки. Наприклад, офіціант у міжсезоння може пройти навчання з адміністрування або продажу послуг, що дасть йому перспективу кар’єрного росту й утримання в колективі.

Таким чином, ця ціль – це не просто реакція на ризики, а превентивний підхід до формування стійкої та лояльної команди, яка зможе підтримати роботу комплексу в будь-яких умовах. Вона дозволяє зменшити витрати на повторний набір і навчання нових людей, зберегти якість сервісу та позитивний імідж закладу.

Ціль 5 «Ревізія бізнес-моделі з можливим залученням додаткових напрямів: доставка страв, міні-маркет, ремонтна зона для водіїв» передбачає переосмислення формату функціонування готельно-відпочинкового комплексу з метою підвищення його ефективності, стійкості та прибутковості. Вона базується на принципі диверсифікації – тобто розширення спектру послуг для нових цільових груп і потреб ринку.

У нинішніх умовах готельний бізнес часто стикається з нестабільністю основних джерел доходу, особливо у міжсезоння, під час економічних спадів

або зниження туристичної активності. Тому готельно-відпочинковому комплексу, який розташований на трасі й обслуговує як туристів, так і транзитних водіїв, доцільно переглянути свою бізнес-модель і доповнити її новими сервісами, що базуються на поточних потребах клієнтів.

Доставка страв – це можливість залучити не лише гостей комплексу, а й мешканців прилеглих сіл або водіїв, які не мають часу або змоги зупинитися надовго. У воєнний час або в умовах економії ця послуга набуває особливої актуальності. Вона дозволяє завантажити кухню навіть у періоди низької відвідуваності ресторану.

Міні-маркет або невеликий торговий куточок на території комплексу дає змогу задовольнити базові потреби клієнтів: продукти, напої, засоби гігієни, медикаменти, аксесуари для авто. Це зручно як для туристів, так і для водіїв TIR, які не мають часу шукати магазин поза трасою. Наявність такого сервісу підвищує загальну привабливість об’єкта й формує додаткове джерело доходу без значних витрат.

Ремонтна зона для водіїв – це стратегічне рішення, зважаючи на транзитне розташування комплексу. Навіть базові послуги, як-от підкачка шин, заміна масла, зарядка акумулятора чи ручна мийка, можуть користуватися стабільним попитом серед далекобійників і приватних водіїв. Це дає змогу збільшити тривалість зупинки в комплексі та стимулювати супутнє споживання (харчування, проживання, відпочинок).

Таким чином, ця ціль дозволяє комплексу не лише посилити свою присутність на ринку, а й зменшити залежність від одного джерела прибутку, забезпечуючи стабільну роботу навіть у кризових обставинах. Це стратегічне розширення дає змогу закладу позиціонувати себе як мультифункціональний хаб сервісів на трасі, що об’єднує відпочинок, обслуговування і базові потреби клієнта в одному місці.

3.2 Розробка заходів для підвищення конкурентоспроможності та якості послуг

Як зазначено в [44] на підприємствах доцільно впроваджувати один із найефективніших і найретельніше вивчених способів зміцнення конкурентних позицій – оптимізацію витрат. Перевагу отримає той суб'єкт господарювання, який завдяки комплексному підходу зуміє досягти нижчого рівня витрат у порівнянні з іншими учасниками ринку. В сучасних умовах економічної нестабільності, що охопила багато секторів, зберегти подібну перевагу стає дедалі складніше. Це зумовлено необхідністю суперництва з вітчизняними та іноземними виробниками, які знижують собівартість завдяки дешевій робочій силі, ефекту масштабу, автоматизації тощо. Підприємство, яке прагне до посилення власної ринкової позиції, має здійснювати детальний аналіз витрат на всіх етапах – від розробки продукту до його виготовлення й подальшого збуту.

Для зміцнення позицій підприємства на ринку слід застосовувати широкий набір стратегічних і тактичних інструментів, що належать до функціоналу маркетингової служби. Формування конкурентоспроможності являє собою специфічну модель діяльності в умовах ринкової економіки, яка включає:

– аналіз запитів споживачів та прогнозування їх змін у майбутньому;

– дослідження поведінки, сильних і слабких сторін конкуруючих компаній;

– постійне відстеження змін у динаміці ринку;

– оцінювання зовнішнього середовища та виявлення ключових тенденцій його трансформації;

– здатність створити такий продукт або сервіс, а також побудувати ефективну систему просування й дистрибуції, які зроблять пропозицію привабливішою за альтернативні варіанти;

– спроможність забезпечити стабільну реалізацію зазначених підходів у довготривалій перспективі.

Для підвищення конкурентоспроможності та якості послуг готельно-відпочинкового комплексу «ТранзиТ», розташованого на трасі Чернівці – Івано-Франківськ, необхідно реалізувати системний комплекс заходів, спрямованих на покращення сервісу, модернізацію інфраструктури, цифрову трансформацію та ефективне управління ресурсами. У сфері обслуговування важливо запровадити чіткі стандарти взаємодії з клієнтами, забезпечити регулярне навчання персоналу та впровадити механізми контролю якості. Це дозволить гарантувати стабільний рівень сервісу незалежно від сезону чи завантаженості комплексу.

Цифрові рішення мають стати основою сучасного підходу до комунікації з клієнтами. Онлайн-бронювання, безконтактна оплата, програми лояльності та присутність на туристичних і логістичних платформах значно підвищать видимість комплексу та зручність для відвідувачів. Покращення матеріально-технічної бази повинно включати оновлення номерів, благоустрій території, модернізацію паркінгу та облаштування додаткових сервісів для водіїв, зокрема душових, міні-маркету чи ремонтної зони.

Важливо також урізноманітнити асортимент послуг і адаптувати його до потреб різних цільових груп – туристів, далекобійників, родин, релокантів. Меню ресторану може включати швидкі сніданки, локальні страви, сезонні пропозиції, а також варіанти кейтерингу для подій. Активна присутність у соціальних мережах, запуск рекламних кампаній та робота з відгуками клієнтів сприятимуть підвищенню впізнаваності бренду.

Для забезпечення фінансової ефективності слід оптимізувати витрати в періоди зниженого попиту, впроваджуючи гнучкий графік роботи, енергоощадні технології та перегляд постачальницьких угод. Не менш важливим є розвиток внутрішнього потенціалу персоналу, підтримка мотивації, впровадження систем преміювання та створення комфортних умов праці.

Усі ці заходи сприятимуть зміцненню позицій комплексу на ринку, підвищенню рівня задоволеності клієнтів, збільшенню повторних візитів і формуванню довгострокової конкурентної переваги в регіоні.

Одним із першочергових заходів з підвищення конкурентоспроможності для ГВК «Транзит» повинна стати активізація закладу у соціальних мережах Facebook, Instagram. Варіанти місячних витрат на ведення соціальних мереж представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Орієнтовні місячні витрати на ведення соціальних мереж

Рівень	Вартість	Що входить
Бюджетний варіант	~ 5 000–8 000 грн/міс	Власне ведення сторінок + мінімальний бюджет на рекламу
Оптимальний варіант	~ 12 000–18 000 грн/міс	Професійне ведення + регулярна зйомка + таргетинг
Розширений рівень	~ 20 000–30 000 грн/міс	Агентство, фото/відео, реклама з охопленням нових сегментів

Присутність у соцмережах – доступний і високоефективний інструмент просування, особливо для комплексу, що надає широкий спектр послуг і працює з різними аудиторіями. Навіть при мінімальних витратах (5–7 тис. грн/міс) можна отримати відчутний приріст клієнтів, особливо якщо акцент робиться на візуальності, емоціях і акціях.

Оптимізувати витрати в періоди зниженого попиту для готельно-відпочинкового комплексу означає грамотно скоротити витрати без шкоди для якості послуг, аби зберегти рентабельність бізнесу в періоди, коли прибутки зменшуються через сезонність, нестабільну економіку або зовнішні обставини.

У такій ситуації мова йде не про жорстке урізання витрат, а про розумну перебудову операційної діяльності, щоб працювати ефективно навіть при меншій кількості клієнтів. Це дозволяє уникнути збитків, зберегти персонал і підготуватися до нового сезону активності.

Ось що це означає на практиці:

1. Гнучке управління персоналом. Скорочення змін або перехід на неповний робочий день для частини співробітників у періоди низького завантаження готелю чи ресторану. Це дозволяє зменшити фонд оплати праці, але уникнути звільнень.

2. Зменшення витрат на закупівлі. Зменшення обсягів закупки продуктів, миючих засобів, одноразової продукції тощо відповідно до фактичного навантаження. Це також включає перехід на сезонні або локальні товари замість дорогих імпортних аналогів.

3. Оптимізація енергоспоживання. Відключення непотрібного освітлення, обігріву чи кондиціонування у незадіяних зонах комплексу. Використання енергоощадного обладнання й автоматизованих систем управління.

4. Перегляд постачальницьких угод. Проведення перемовин щодо змін умов: зниження ціни, закупівля меншими партіями, відтермінування платежів. Це дозволяє зберегти оборотні кошти без втрати надійності постачань.

5. Тимчасове скорочення маркетингових витрат або зміна формату просування. Перехід від дорогих офлайн-кампаній до бюджетного онлайн-маркетингу, таргетованої реклами або співпраці з блогерами на бартерних умовах.

6. Фінансове планування та резервування. Створення резервного фонду під час сезону підвищеного попиту, щоб покривати фіксовані витрати в «низькі» місяці без додаткових запозичень.

Оптимізація витрат – це гнучка стратегія зниження витратної частини, яка дозволяє комплексу працювати стабільно незалежно від коливань попиту. Вона не погіршує якість послуг, а навпаки – допомагає раціональніше використовувати ресурси, уникати перевитрат і зберігати стійкість бізнесу в нестабільні періоди.

Одним з дієвих заходів підвищення конкурентоспроможності та якості послуг ГВК «ТранзиТ» може стати запровадження чітких стандартів взаємодії з клієнтами, що означає встановити єдині, зрозумілі правила обслуговування,

яких дотримуються всі працівники під час спілкування з гостями. Це забезпечує однакову якість сервісу незалежно від зміни, посади чи ситуації. Завдяки стандартизації взаємодії кожен клієнт, який звертається до адміністратора, офіціанта, покоївки чи охорони, отримає передбачувано ввічливе, швидке й професійне обслуговування.

До таких стандартів належать єдині формули привітання, прощання, звертання до гостей, послідовність дій під час поселення, бронювання, обробки скарг, правила зовнішнього вигляду персоналу, регламент часу реагування на запити або замовлення. Це дозволяє уникати непорозумінь, знижує вплив людського фактора й покращує загальне враження від перебування в закладі. Гість, який приїздить у різний час чи сезон, відчуває однаково високий рівень турботи, що сприяє формуванню лояльності та повторних візитів.

Наявність чітких стандартів також полегшує адаптацію нових працівників, пришвидшує їх навчання та підвищує ефективність роботи команди. У результаті заклад виглядає професійно, організовано та демонструє стабільно якісний сервіс, що позитивно впливає на репутацію і конкурентоспроможність комплексу.

ВИСНОВКИ

За результатами вивчення теоретичних основ стратегічного розвитку підприємства, дослідження умов, результатів, проблем та перспектив стратегічного розвитку ГВК «ТранзиТ», а також надання рекомендацій щодо удосконалення стратегічного розвитку на досліджуваному підприємстві можна зробити такі висновки:

1. У процесі дослідження стратегічного розвитку готельно-відпочинкового комплексу було з’ясовано, що стратегія розвитку є ключовим інструментом досягнення довгострокових цілей підприємства, його адаптації до зовнішніх викликів та ефективного використання внутрішнього потенціалу. Стратегічне управління дозволяє не лише сформулювати бачення майбутнього, але й забезпечити стабільність функціонування підприємства в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища. В роботі особливу увагу акцентовано на ролі стратегічного управління у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

2. Аналіз сучасних підходів до формування стратегій показав, що стратегічне планування має базуватись на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, прогнозуванні ризиків, визначенні конкурентних переваг, а також на використанні ефективних моделей прийняття управлінських рішень. Застосування таких інструментів, як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод п’яти сил Портера, дозволяє забезпечити комплексне розуміння стану підприємства та обґрунтоване формування цілей і напрямів його розвитку.

3. Визначено, що конкурентоспроможність підприємства в індустрії гостинності залежить від здатності забезпечити високу якість обслуговування, впроваджувати інновації, гнучко реагувати на ринкові зміни та ефективно управляти ресурсами. В умовах зростаючої конкуренції, зниження попиту та високих ризиків особливого значення набувають стратегічні рішення, які орієнтовані на диверсифікацію послуг, цифрову трансформацію, оптимізацію витрат, збереження персоналу та створення стійкої бізнес-моделі.

4. За результатами проденого PEST- та SWOT-аналізу виявлено, що досліджуване підприємство має, як недоліки, так і переваги для формування подальшої траєкторії розвитку. Перш за все, менеджменту необхідно сконцентруватися на ефективному використанні ресурсів, впровадженні цифрових інструментів в маркетингову діяльність.

5. У результаті опрацювання теоретичних положень і практичних аспектів стратегічного розвитку можна зробити висновок, що довгостроковий успіх підприємства напряму залежить від правильно сформованої та гнучко реалізованої стратегії, яка відповідає сучасним викликам і використовує усі можливості для зростання та підвищення конкурентоспроможності. Запровадження ефективної стратегії розвитку дозволить підприємству готельно-відпочинкового типу не лише утримувати позиції на ринку, а й активно розширюватися, залучаючи нових клієнтів і зміцнюючи свою репутацію в галузі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84.

2 Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41. 324 Міжнародні економічні відносини актуальні проблеми економіки № 7 (277), 2024

3 Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. Економічний аналіз. 2013. Т. 12(3). С. 112-115.

4 Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24.7. С. 245–250.

5 Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12–14.

6 Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2015. № 4. С. 38-45.

7 Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112.

8 Череп О.Г. 1 , Веремєєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. Міжнародні економічні відносини. №7 (277), 2024. С. 320-325.

9 Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. №3 (31). 2018. С. 118-126.

10 Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL:

https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621

11 Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 49. 2023. С. 36-43.

12 Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.

13 Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2017. No 24. С. 161–165.

14 Готь О. Я. , Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка № 6, 2017. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660

15 Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник.. 2-ге вид., перероб. і доп. / З.Є. Шершньова. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

16 Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. No 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118

17 Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2019. No 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383

18 Буряченко О.В., Ткачук Л.М., Коваль Н.О. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. Випуск №32. 2021. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/812/779

19 Гриньов А.В., Шульженко В.В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства. Ефективна економіка/ 2019. No 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=138

20 Горват О., Феєр О. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА». Випуск 2(35),

2023. URL: https://msu.edu.ua/educationandscience/wp-content/uploads/2024/04

21 Сапотніцька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. Трансформаційна економіка. No 2 (02), 2023. С. 49-52.

22 Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. URL: https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/

23 Баталова О.А., Шишо Т.Ю. Роль стратегічного планування в підвищення конкурентоспроможності підприємств-суб'єктів ЗЕД. Ефективна економіка № 12, 2014. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3645

24 Козлова І. М., Костіна О. М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2019. № 3. С. 60–66.

25 Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія / Л. В. Проданова, О. В. Котляревський; Черкаський державний технологічний університет. Черкаси: Видавець Пономаренко Р. В., 2019. 240 с.

26 Омеко А.В. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. Економіка та суспільство. Випуск№68.2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5057/5002

27 Савіна Г. Г., Скібіна Т. І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. Ефективна економіка. 2016. No 12.

28 Залуцька, Х., & Гнат, І. (2024). Вибір стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємств, враховуючи ризикованість середовища їх функціонування.. Сталий розвиток економіки, (1(48), 339-343. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-46

29 Моргулець О. Б., Нишенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. № 8. С. 88-96.

30 Шевчук Ю. А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного

бізнесу України: чинники та проблеми. Вісник КНУТД. Серія Економічні науки. 2020. № 143(1). С. 41-51.

31 Носирєв О. О. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. Науковий вісник. Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету. 2022. № 11-12. С. 300-301.

32 Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2145

33 Кудрявцев В., Прокопенко Н., Коваленко Н. Стратегії розвитку підприємств готельного бізнесу в умовах ринкової нестабільності. Вісник Хмельницького національного університету 2024, № 5. С. 609-615.

34 Ковальчук С.В. Дослідження стану та тенденцій індустрії гостинності України. Трансформаційна економіка. № 2 (07), 2024. С. 27-32.

35 Чуєва І.О. Вплив світового ринку готельно-ресторанних послуг на міжнародний туристичний бізнес. URL: https:// economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2219/2140

36 Ukrainian hotels located in war zones ask the world for support and launch the action «Visit Ukraine in the Future». URL: https:// visitukraine.today/blog/214/ukrainian-hotels-located-in-war-zones-ask-the-world-for-supportand-launch-the-action-visit-ukraine-inthe-future

37 Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2022. No. 38.

38 Статистика роботи готелів України у літній сезон 2023. URL: https://ocinka.in.ua/statystyka-roboty-hoteliv-ukrayiny-ulitniy-sezon-2023/

39 Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Аналітична команда Київської Школи Економіки (КШЕ). Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України

станом на 1 вересня 2022 року. URL : http://surl.li/ovboy

40 Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Проект Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Аудиту збитків, понесених внаслідок війни». URL : http://surl.li/ovbpb

41 Огляд готельного ринку України 2024. URL: https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/

42 Сервіс для визначення кодів видів економічної діяльності за КВЕД-2005 та КВЕД-2010/ URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/78/KVED10_78_30.html

43 Багрова І.В., Нефедова О.Г. Складові та фактори конкурентоспроможності. Науковий журнал «Вісник економічної науки України». 2017. № 1(11). С.11-16

44 Железняк К. Л., Отрок М. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8347

Бібліографічна довідка

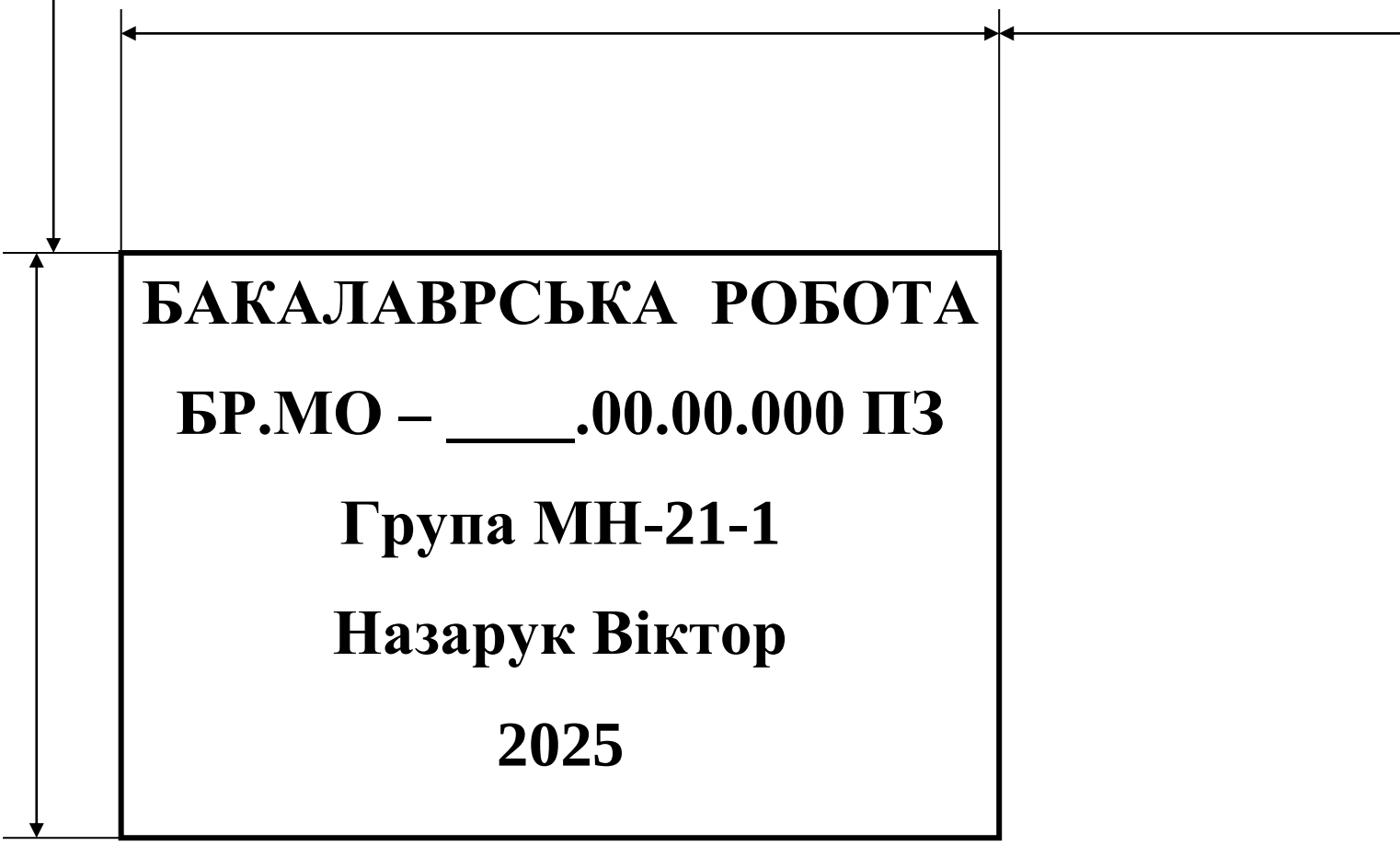
Назарук Віктор Володимирович

Тема бакалаврської роботи: Дослідження чинників стратегічного розвитку готельно-відпочинковиого комплексу «ТранзиТ»

Обсяг пояснювальної записки 68 аркуші.
Кількість рисунків 8
Кількість таблиць 9

Графічний матеріал (слайди, плакати) 7 шт.
Ключові особливості стратегії розвитку
Система конкурентних стратегій підприємства
Ключові показники результативності діяльності готелю (KPI)
Динаміка податкових надходжень від туристичної галузі в 2021-2023 рр.
Організаційна структура ГВК "ТранзиТ"
Аналіз факторів макросередовища готельно-відпочинкового комплексу «ТранзиТ»
SWOT-аналіз готельно-відпочинкового комплексу «ТранзиТ»

„ ___ ” червня 2025 р.


БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
БР.МО – ____.00.00.000 ПЗ
Група МН-21-1
Назарук Віктор
2025