

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно – ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ ГРАНД СПОРТ, М.
БРОВАРИ»

Студента 2 курсу, 1м групи,
спеціальності 073
«Менеджмент» спеціалізації
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

Лях
Анни
Валеріївни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Кулик
Марія
Володимирівна

Гарант освітньої програми
науковий ступінь
вчене звання

Мельниченко
Світлана
Володимирівна

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 «Менеджмент»
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко

«___» _____ 2019 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентіві
Лях Анні Валеріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегічне управління готелем «Гранд Спорт», м.Бровари

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації системи стратегічного управління та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування системи стратегічного управління суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення системи стратегічного управління суб'єкта готельного бізнесу

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування системи стратегічного управління

Розділ 2. Діагностика системи стратегічного управління готелем «Гранд Спорт», м.Бровари

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

2.2. Визначення впливу чинників на систему стратегічного управління готелем

2.3. Оцінка результативності діючої системи стратегічного управління

Розділ 3. Удосконалення системи стратегічного управління готелем «Гранд Спорт», м.Бровари

3.1. Обґрунтування програми заходів з удосконалення системи стратегічного управління

3.3. Прогнозування результативності удосконалення системи стратегічного управління

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та задача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Кулик М.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Лях Анна Валеріївна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади формування системи стратегічного управління суб'єкта готельного бізнесу. Здійснено стратегічний аналіз діяльності готелю «Гранд Спорт», м. Бровари; проведено аналіз результативності діючої стратегії. На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано програму заходів з удосконалення системи стратегічного управління. Обґрунтовано прогноз результативності удосконалення системи.

Робота передана до електронного архіву репозитарію КНТЕУ.

Випускна кваліфікаційна робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно, рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

_____ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« ____ » _____ 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
Розділ 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління суб'єкта готельного бізнесу	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	10
1.2. Методологічні засади формування системи стратегічного управління	18
Розділ 2. Діагностика системи стратегічного управління готелем «Гранд Спорт», м. Бровари	
2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю	22
2.2. Визначення впливу чинників на систему стратегічного управління готелем	28
2.3. Оцінка результативності діючої системи стратегічного управління	32
Розділ 3. Удосконалення системи стратегічного управління готелем «Гранд Спорт», м. Бровари	
3.1. Обґрунтування програми заходів з удосконалення системи стратегічного управління	35
3.3. Прогнозування результативності удосконалення системи стратегічного управління	40
Висновки	44
Список використаних джерел	46
Додатки	

ВСТУП

Стратегічне управління є дуже важливим в наш час для розвитку готельного господарства. Поява поняття «стратегічне управління» в нашій країні з'явилося з переходом економіки на ринкові рейки. Насправді, стратегічне управління давно використовується за кордоном, і менеджери часто вдаються до досвіду своїх зарубіжних колег.

Говорячи про суть стратегії, можна охарактеризувати її як ефективну систему бізнесу, побудовану на наборі конкретних заходів. Розробка стратегії повинна ґрунтуватися на аналізі ринкової ситуації, оцінці позиції підприємства на ринку, усвідомленні своїх конкурентних переваг. При цьому треба зазначити, що не існує загального шаблону для побудови стратегії для будь-якого підприємства, навіть якщо мова про підприємства однієї галузі. У зв'язку з цим розробка стратегії здійснюється індивідуально в залежності від внутрішнього потенціалу фірми і зовнішньої обстановки.

Актуальність теми даного дослідження продиктована необхідністю проаналізувати стратегічне управління готелем «Гранд Спорт». В свою чергу, вимагає від керівників уміння прогнозувати зміни, формулювати стратегії, оцінювати переваги та конкурентні переваги, усувати стратегічні загрози і небезпеки, іншими словами використовувати всі механізми стратегічного управління. Також слід додати, що актуальність тактики стратегічного управління пов'язана з її придатністю як для великих організацій зі складною управлінською структурою і широким охопленням ринку, так і для малих підприємств.

Об'єктом дослідження даної випускної кваліфікаційної роботи є готель «Гранд Спорт». На його прикладі ми розглянемо і оцінимо ефективність стратегічного управління, проаналізуємо можливості його розвитку.

Предметом нашого дослідження є власне стратегічне управління, його розробка і реалізація на зазначеному підприємстві.

Основна мета роботи: отримати уявлення про стратегічному управлінні, дослідити його теоретичні та практичні аспекти, навчитися формулювати завдання, вирішення яких сприятиме адекватному управлінню сучасної організації, знаходити оптимальні шляхи їх вирішення, розробити стратегію розвитку підприємства для готелю «Гранд Спорт».

Аналіз робіт, присвячених цікавого для нас питання, показує, що ступінь вивченості проблеми не є достатньо високою. Це пов'язано, перш за все, з тим, що активне використання механізмів стратегічного управління, як і сама стратегія як інструмент реалізації бізнесу, є досить нове явище.

Виходячи з вищесказаного, ми можемо зробити висновок, що основна частина літератури, присвячена даному питанню, більшою мірою представлена роботами зарубіжних авторів, серед яких ми можемо особливо відзначити роботи І. Ансофф, Г. Клейнер, Д. Хассі, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Д. Аакер і ряду інших, а також вітчизняних дослідників: В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова, С.А. Попов, які займалися питаннями створення стратегії, що сприяє підвищенню ефективності підприємства, і втіленні її в життя.

В ході роботи ми вдалися до вивчення наступних джерел: наукова економічна література, присвячена питанням розробки стратегії, планування, практичного менеджменту, іноземні статті та інтернет-ресурси.

Дане дослідження будувалося на наступних принципах: об'єктивність, всебічність аналізу проблеми і прогнозування. Методологічну основу дипломної роботи склали системний, логічний та комплексний підходи. Також був використаний динамічний підхід, який дозволяє розглянути ситуацію в динаміці, маркетинговий підхід, який передбачає аналіз теперішніх та майбутніх потреб у продуктах і послугах підприємства, проведення сегментації ринку, розробка життєвого циклу продукту і т.д. На особливу увагу заслуговує модельний підхід, завдяки якому ми змогли проаналізувати варіанти і наслідки управлінського рішення не на реальному об'єкті управління, а за допомогою комп'ютерних технологій.

Структура випускної кваліфікаційної роботи визначена з урахуванням специфіки теми, а також ступеня розробленості порушених у ній проблем. Робота складається з вступу, трьох розділів, в яких аналізуються теоретичні та практичні основи управління, дається оцінка діючої стратегії управління на прикладі готелю «Гранд Спорт»; і висновок, де підводяться підсумки і формуються висновки; списку використаної літератури та додатків.

Публікації. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи викладені у науковій статті, яку опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ (Додаток А.).

Практична значимість даного дослідження полягає в тому, що в роботі представлені конкретні заходи для розробки і реалізації стратегії на підприємстві, показані механізми проведення аналізу внутрішніх і зовнішніх сторін підприємства, на основі чого дається оцінка ефективності запропонованої стратегії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій.

Стратегічне управління - багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей. [5]

Стратегічне управління - це постійне планування, моніторинг, аналіз і оцінка всіх потреб організації, необхідних для досягнення її цілей і завдань. Зміни в бізнес-середовищі зажадають від організацій постійної оцінки своїх стратегій досягнення успіху. Процес стратегічного управління допомагає організаціям підвести підсумки своєї поточної ситуації, намітити стратегії, розгорнути їх і проаналізувати ефективність реалізованих стратегій управління. Стратегії стратегічного управління складаються з п'яти основних стратегій та можуть відрізнятися по реалізації в залежності від навколишнього середовища.

Переваги стратегічного управління . Зазвичай вважається, що стратегічне управління приносить фінансові та нефінансові вигоди. Процес стратегічного управління допомагає організації та її керівництву думати і планувати своє майбутнє існування, виконуючи головну відповідальність ради директорів. Стратегічне управління задає напрямок діяльності

організації і її співробітників. На відміну від разових стратегічних планів, ефективне стратегічне управління постійно планує, контролює та перевіряє діяльність організації, що призводить до підвищення операційної ефективності, частки ринку та прибутковості.

Стратегічне управління ґрунтується на чіткому розумінні організацією своєї місії; її бачення того, де вона хоче бути в майбутньому; і цінностях, які будуть направляти її дії. Цей процес вимагає прихильності стратегічного планування, підмножині управління бізнесом, яка включає здатність організації встановлювати як короткострокові, так і довгострокові цілі. Стратегічне планування включає планування стратегічних рішень, заходів і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

Наявність певного процесу управління стратегіями установи допоможе організаціям приймати логічні рішення і швидко розробляти нові цілі, щоб йти в ногу з розвиваючими технологіями, ринком і умовами ведення бізнесу. Таким чином, стратегічне управління може допомогти отримати конкурентну перевагу, збільшити частку ринку і планувати своє майбутнє.

Існує багато шкіл думки про те, як зробити стратегічне управління, і вчені і менеджери розробили численні рамки для керівництва процесом стратегічного управління. Загалом, процес зазвичай включає в себе п'ять фаз:

Таблиця 1.1

Етапи процесу стратегічного управління

П'ять етапів процесу стратегічного управління	
1	оцінка поточного стратегічного напрямку діяльності організації
2	виявлення та аналіз внутрішніх та зовнішніх сильних і слабких сторін
3	розробка планів дій
4	виконання планів дій
5	оцінка того, наскільки успішні плани дій, і внесення змін, коли бажані результати не досягаються

Ефективна комунікація, збір даних та організаційна культура також відіграють важливу роль у процесі стратегічного управління, особливо у великих, складних компаніях. Відсутність комунікації і негативна корпоративна культура можуть призвести до неузгодженості стратегічного плану управління організацією і діяльності, здійснюваної її різними підрозділами та підрозділами. Цінність організаційної культури. Таким чином, стратегічне управління включає в себе аналіз крос-функціональних бізнес-рішень до їх реалізації, щоб переконатися, що вони узгоджуються зі стратегічними планами.

Типи стратегій стратегічного управління з часом змінювалися. Сучасна дисципліна стратегічного менеджменту іде своїми коренями в 1950-ті та 1960-ті рр. видатними мислителями в цій області є Пітер Друкер, якого інколи називають батьком-засновником досліджень менеджменту. Серед його вкладів була основна ідея, мета бізнесу-створити клієнта, і те, що клієнт хоче, визначає, що таке бізнес. Основне завдання керівництва-це впорядкування ресурсів і надання співробітникам можливості ефективно реагувати на мінливі потреби і переваги клієнтів.

У 1980-х роках професор Гарвардської школи бізнесу Т. Левітт розробив іншу стратегію, орієнтовану на клієнта. Ця стратегія відрізнялася від колишнього акценту на виробництві, тобто створення продукту високої якості забезпечувало успіх.

SWOT-аналіз - це один з видів стратегічного менеджменту, який використовується організаціями для побудови і тестування своїх бізнес-стратегій. SWOT-аналіз ідентифікує і порівнює сили і можливості організації із зовнішніми можливостями та загрозами її оточення. SWOT-аналіз з'ясовує внутрішні, зовнішні і інші фактори, які можуть вплинути на цілі і завдання організації.

Приклад таблиці для SWOT – аналізу.

Огляд чотирьох факторів (сильних, слабких, можливостей та загроз) подано нижче:

Таблиця 1.2

SWOT – аналіз

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Описуються можливості й загрози зовнішнього середовища	Описуються гальмування в процесі руху до досягнення стратегічних цілей, основні слабкості організаційної системи з істотними погрозами зовнішнього середовища
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Можливості розвитку підприємства. Тенденції або події в зовнішньому середовищі, при яких організація домагається істотного просування до поставлених стратегічних цілей	Основні загрози для підприємства. Тенденції або події в зовнішньому середовищі, які за відсутності відповідної реакції організації спричиняють значне погіршення стану організації на шляху до виконання своїх планів

1. Сильні сторони - це якості, які дозволяють нам виконувати місію організації. Це основа, на якій можна досягти та продовжити / підтримувати постійний успіх.

Сильні сторони можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними. Це те, у чому ви добре розбираєтесь або у чому маєте досвід, риси та якості, якими володіють ваші співробітники (індивідуально та в команді), та особливі риси, які надають вашій організації послідовність.

2. Слабкі сторони - Слабкі сторони - це якості, які заважають нам виконати свою місію та реалізувати весь свій потенціал. Ці слабкі сторони погіршують вплив на успіх та зростання організації. Слабкі сторони - це фактори, які не відповідають стандартам, яким, на нашу думку, вони повинні відповідати.

Слабкими сторонами в організації можуть бути амортизаційні машини, недостатня кількість дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт, вузький асортимент продукції, поганий процес прийняття рішень тощо. Слабкі місця можна контролювати. Їх потрібно мінімізувати та усунути.

Наприклад - для подолання застарілої техніки можна придбати нову техніку. Інші приклади організаційних слабкостей - це величезна заборгованість, висока плинність працівників, складний процес прийняття рішень, вузький асортимент продукції, велика втрата сировини тощо.

3.Можливості - можливості представлені середовищем, в якому функціонує наша організація. Вони виникають, коли організація може скористатись умовами свого середовища для планування та реалізації стратегій, що дозволяють їй стати більш прибутковими. Організації можуть отримати конкурентні переваги, використовуючи можливості.

Організація повинна бути обережною, розпізнавати можливості та розуміти їх, коли вони виникають. Вибір цілей, які найкраще прослужать клієнтам при отриманні бажаних результатів, є складним завданням. Можливості можуть виникати завдяки ринку, конкуренції, галузі / уряду та технологіям. Зростання попиту на телекомунікації, що супроводжується дерегуляцією, є прекрасною можливістю для нових фірм увійти в сектор телекомунікацій та конкурувати з існуючими фірмами за дохід.

4.Загрози - загрози виникають, коли умови у зовнішньому середовищі ставлять під загрозу надійність та прибутковість бізнесу організації. Вони ускладнюють вразливість, коли стосуються слабких сторін. Загрози не піддаються контролю. Коли виникає загроза, стабільність і виживання можуть бути поставлені на карту. Прикладами загроз є - заворушення серед працівників; постійно мінливі технології; посилення конкуренції, що призводить до надлишкової потужності, цінових війн та зменшення прибутку галузі; тощо [7]

Процес SWOT допомагає керівникам визначити, чи будуть ресурси і здібності організації ефективними в конкурентному середовищі, в якому вона повинна функціонувати, і вдосконалити стратегії, необхідні для збереження успіху в цьому середовищі.

SWOT-аналіз-це компіляція сильних і слабких сторін компанії, можливостей та загроз.

Основна мета SWOT-аналізу полягає в тому, щоб допомогти організаціям розвинути повну поінформованість про всі чинники, що беруть участь у прийнятті бізнес-рішення.

Виконувати SWOT-аналіз потрібно перш ніж робити які-небудь дії в компанії, незалежно від того, чи вивчаються нові ініціативи, переглядається внутрішня політика, чи розглядається можливість для повороту або змінюється план в середині його виконання.

Використовувати SWOT-аналіз слід для виявлення рекомендацій і стратегій, приділяючи особливу увагу використанню сильних сторін і можливостей для подолання слабких сторін і загроз.

Щоб вести успішний бізнес, потрібно регулярно аналізувати процеси, щоб переконатися, що все ефективно працює. Хоча існує безліч способів оцінки підприємства, одним з найбільш ефективних методів є проведення SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз (сильні і слабкі сторони, можливості і загрози) - це процес планування, який допомагає вашій компанії долати труднощі і визначати, які слід розвивати нові напрямки.

Основна мета SWOT-аналізу полягає в тому, щоб допомогти організаціям розвинути повну поінформованість про всі чинники, пов'язані з прийняттям бізнес-рішення. Цей метод був створений в 1960-х роках Альбертом Хамфрі з Стенфордського дослідницького інституту під час дослідження, проведеного для виявлення причин, за якими корпоративне планування незмінно терпить невдачу. З моменту свого створення SWOT став одним з найбільш корисних інструментів для власників бізнесу по створенню і розвитку своїх компаній.

"Неможливо точно окреслити майбутнє малого бізнесу, попередньо не оцінивши його з усіх сторін, включаючи вичерпний погляд на всі внутрішні і зовнішні ресурси та загрози", - сказала Бонні Тейлор, головний маркетинговий стратег CCS Innovations. "SWOT виконує це в чотири простих кроки, які навіть початківці власники бізнесу можуть зрозуміти і прийняти."

SWOT-аналіз можна використовувати, перш ніж приступити до якого-небудь виду діяльності підприємства, будь то вивчення нових ініціатив, перегляд внутрішньої політики, розгляд можливостей повороту або зміна плану в середині його виконання. Іноді доцільно виконати SWOT-аналіз тільки для перевірки поточного ландшафту. Аналіз може показати ключові області, де ваша організація працює оптимально, а також які операції потребують коригування.

Витративши час на формальний SWOT-аналіз, ви зможете побачити всю картину бізнесу. Звідти можна знайти способи поліпшити або усунути слабкі сторони підприємства і отримати вигоду з його сильних сторін.

Характеристики SWOT-аналізу

SWOT-аналіз фокусується на чотирьох елементах аббревіатури, дозволяючи компаніям визначити сили, що впливають на стратегію, дія чи ініціативу. Знання цих позитивних і негативних елементів може допомогти компаніям більш ефективно повідомляти про те, які частини плану повинні бути визнані.

При складанні SWOT-аналізу люди зазвичай створюють таблицю, розділену на чотири стовпця, щоб перерахувати кожен впливає елемент пліч-о-пліч для порівняння. Сильні і слабкі сторони зазвичай не збігаються з перерахованими можливостями і погрозами дослівно, хоча вони повинні корелювати, оскільки в кінцевому рахунку зв'язані один з одним.

Біллі Бауер, керуючий директор Royce Leather, зазначив, що поєднання зовнішніх загроз з внутрішніми слабкостями може виділити найбільш серйозні проблеми, з якими стикається компанія.

Внутрішні причини

Сильні і слабкі сторони ставляться до внутрішнім чинникам, які представляють собою ресурси і досвід, легко доступні.

Зазвичай розглядаються внутрішні фактори:

- Фінансові ресурси (фінансування, джерела доходу та інвестиційні можливості)

- Фізичні ресурси (місце розташування, об'єкти та обладнання)
- Людські ресурси (працівники, волонтери та цільові аудиторії)
- Доступ до природних ресурсів, товарних знаків, патентів та авторських прав
- Поточні процеси (програми співробітників, ієрархії відділів і програмні системи)

Вплив зовнішніх факторів

Зовнішні фактори впливають на кожну компанію, організацію і окремої людини. Незалежно від того, чи пов'язані ці фактори прямо чи побічно з можливістю чи загрозою, важливо відзначити і задокументувати кожен з них.

Зовнішні фактори - це, як правило, речі, які підприємство не контролює, наприклад:

- Тенденції ринку (нові продукти, технологічні досягнення та зміни в потребах аудиторії)
- Економічні тенденції (місцеві, національні і міжнародні фінансові тенденції)
- Фінансування (пожертви, законодавча влада та інші джерела)
- Демографія
- Взаємини з постачальниками і партнерами
- Політичне, екологічне та економічне регулювання

Після того як створюється структура SWOT-аналізу, потрібно буде придумати деякі рекомендації і стратегії, засновані на результатах. Лінда Попхал, власник і генеральний директор консалтингової фірми Strategic Communications, сказала, що ці стратегії мають бути зосереджені на використанні сильних сторін і можливостей для подолання слабких сторін і загроз.

"Це фактично та область розробки стратегії, де організації мають можливість бути найбільш креативними і де можуть з'являтися інноваційні

ідеї, але тільки в тому випадку, якщо аналіз був належним чином підготовлений в першу чергу", - сказала Попхал.

1.2. Методологічні засади формування системи стратегічного управління.

Стратегічний менеджмент як теорія і практика зародився ще в 50-х роках ХХ століття в результаті вдосконалення методики прогнозування та виникнення футурологічної науки. Це пробудило інтерес до довгострокових прогнозів розвитку ринків і призвело до створення концепції довгострокового внутрішньо фірмового планування.

Об'єктивна необхідність виникнення стратегічного менеджменту продиктована посиленням конкуренції на рубежі 60-70-х років ХХ століття, зміною споживчого попиту, глобалізацією та інтернаціоналізацією економіки, обмеженістю ресурсів, скороченням життєвого циклу товарів, впровадженням в бізнес нових інформаційних технологій.

З плином часу увагу економістів змістилося до питань виконання планів, і стратегічне управління стало розглядатися як завдання менеджменту в більш широкому сенсі, ніж стратегічне планування. В середині 70-х років І. Ансофф запропонував замінити концепцію стратегічного планування новою концепцією під назвою стратегічний менеджмент.

Основоположним питанням при вивченні дисципліни є методологія стратегічного менеджменту: підходи і принципи, притаманні концепції стратегічного менеджменту. [1]

До стратегічного менеджменту застосовуються наступні наукові підходи: системний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, процесний, нормативний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний.

Стратегічний менеджмент базується на ряді принципів: науковість, комплексність, оптимальність, економічність, адаптивність, безперервність,

наступність стратегічних і тактичних планів, гнучкість, багатоваріантність, надійність, досяжність, наявність резервів, облік «вузьких місць», бюджетування, соціальна орієнтація.

Під час вивчення цієї теми необхідно отримати уявлення про стратегічному управлінні в рамках різних парадигм, усвідомити, в чому полягає стратегічний аспект управління сучасними організаціями. [2]

У розвитку методології стратегічного менеджменту ХХ століття виділяється кілька етапів:

- управління на основі контролю за виконанням (постфактум);
- управління на основі екстраполяції - темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна передбачити шляхом екстраполяції минулого;
- управління на основі передбачення змін - темп змін прискорився, однак, ще можна передбачити майбутні тенденції і реакцію на них;
- управління на основі гнучких екстрених рішень в умовах нестабільності зовнішнього середовища - нові завдання постають так стрімко, що не можна їх передбачити. [3]

Школи стратегічного менеджменту. У стратегічному менеджменті існують різні наукові напрямки, що визначають загальні принципи, але різні дослідницькі акценти, виділяючи ті чи інші методологічні пріоритети. Такі напрямки називаються науковими школами. Школи стратегічного менеджменту представлені в роботах економістів Р. Коха, Г. Мінцберга, Дж. Лемпел, Б. Олстренда і К. Прахалад (див. табл. 1.3)

Перші три школи (дизайну, планування, позиціонування) мають розпорядчий характер, розглядають стратегію як процес неформального дизайну, тобто конструювання, проектування, моделювання та позиціонування організації на ринку.

Школи - когнітивна, навчання, влади, культури - спрямовані на подолання невизначеності, пов'язаної з поведінкою індивіда. Представники школи навчання вважають, що стратегія повинна розроблятися в міру розвитку організації. Представники школи влади розглядає стратегію як процес

переговорів між конфліктуючими групами всередині організації або між організацією і зовнішнім середовищем. Відповідно до поглядів прихильників школи культури, стратегія залежить від корпоративної культури організації, а процес її вироблення є колективним процесом.

Таблиця 1.3

Класифікація шкіл стратегічного менеджменту

№	Школи стратегічного менеджменту	Зміст школи
1	Школа дизайну	Процес осмислення
2	Школа планування	Формальний процес
3	Школа позиціонування	Аналітичний процес
4	Школа підприємництва	Процес передбачення
5	Когнітивна школа	Ментальний процес
6	Школа навчання	Розвивається процес
7	Школа влади	Процес ведення переговорів
8	Школа культури	Колективний процес
9	Школа зовнішнього середовища	Реактивний процес
10	Школа конфігурації	Процес трансформації
1	Школа ресурсного напрямку	Процес як стратегічне намір
12	Школа корпоративних переваг	Процес корпоративної стратегії

Теоретики школи підприємництва і зовнішнього середовища розглядають процес формування стратегії як результат передбачення майбутнього і реакція на зміни у зовнішньому середовищі.

На сучасному етапі розвитку стратегічного менеджменту основна увага приділяється таким школам - конфігурації, ресурсної, корпоративних переваг.

Сучасний стратегічний менеджмент формує адекватну, своєчасну реакцію на зміни зовнішнього середовища, що відповідає характеру зовнішнього середовища, її динамізму і перетворює управління економікою в гнучку, високо адаптивну господарську систему.

Нова парадигма стратегічного менеджменту повинні визначати не адаптацію до вимог зовнішнього середовища і пасивне реактивне управління, а активна поведінка - моделювання якісно нового ринку на основі використання ринкових можливостей. В кінці XX - на початку XXI століття від стратегії стали вимагати вирішення двоєдиного завдання - бути реактивною (адаптується до ринку) і про активного (випереджаючою ринкові зміни).

Нова парадигма стратегічного менеджменту визначає наступні особливості функціонування господарюючих суб'єктів:

- організація активно діє у зовнішньому середовищі, новаторство в науково-технічному відношенні, орієнтація на якість, а не на кількість, все більшою мірою залежить від людського фактору;
- технологічні нововведення вбудовуються в стратегію організацій, що діють на ринках наукоємної продукції. Впровадження науково-технічного прогресу (НТП) має дві основні риси: створення потужних стимулів зацікавленості у впровадженні досягнень НТП; створення середовища, систем управління, процедур розподілу ресурсів для реалізації науково-технічних ідей;
- перехід від стратегічного планування до стратегічного управління здійснюється з метою створення організаційно-управлінського потенціалу для вирішення стратегічних завдань. Ключовий фактор реалізації стратегії полягає не тільки в здатності виробити стратегію, а й втілити її в життя;
- вибір типу структур управління організаціями пов'язаний з характером стратегії, з підприємницькою та раціоналісткою орієнтацією менеджменту. [4]

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ «ГРАНД СПОРТ», М. БРОВАРИ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

Готель «Гранд Спорт» знаходиться в центрі міста, в 5-ти хвилинах ходьби від центрального парку. Велика прилегла територія, під охороною безкоштовне паркування автомобілю, два конференц – зали. На території готелю є перукарня і студія краси. «Гранд Спорт» готель пропонує 47 затишних, добре обставлених номерів різних категорій. Всі номери обладнані зручними меблями, плазмовим телевізором, кондиціонером, душем або душовою кабіною.

Рецепція і лобі-бар працюють 24 години на добу. Послуги готелю: безкоштовний і високошвидкісний WI-FI на території всього готелю, Room Service, можливість прання і прасування білизни, а так само бронювання авіа- та залізничних квитків, замовлення таксі. Відстань від аеропорту Бориспіль – 28 км, від центру Києва – 30 км.

До послуг гостей затишний лобі-бар, де вранці ви можете замовити сніданок, і в будь-який час доби насолодитися ароматною кавою. Протягом усього дня пропонуються як традиційні страви італійської кухні, так і популярні європейські страви, приготовлені з високоякісних продуктів, які можна замовити в номер.

Готель пропонує вигідні умови по оренді конференц-залів для організації та проведення конференц-заходів різного формату та масштабу: конференції, тренінги, семінари, бізнес-сніданки, ділові переговори, презентації та інше. [6]

Готель розташований за адресою:

м.Бровари, вул. Гагаріна, 28

Таблиця 2.1

Характеристика типів номерів готелю

Тип номеру	Кількість номерів	%	Мак. міскість	Вартість, грн.
Люкс	4	8,5	4	1400
Напівлюкс	4	8,5	4	1300
Стандарт покращений	8	17	4	1000
Стандарт (2-х місний)	15	32	2	950
Стандарт (4-х місний)	8	17	4	1400
Економ (2-х місний)	8	17	2	500

Проаналізувавши таблицю 2.1 можна зробити висновок, що готель «Гранд Спорт» пропонує своїм гостям шість позицій номерів, 32% - приходится на номери категорії стандарт 2-х місний та 8,5% - на номери категорії люкс , як за вартістю, так і за різними умовами проживання.

Ціна на номер є не дуже високою для ринку України.

Таблиця 2.1

Оренда конференц-залу

Найменування послуги	Кількість місць	Вартість, грн.	Площа, м ²	Назва обладнання для проведення конференції, включеного в вартість оренди
Конференц зал 1	80 - 100	2500	105	Звукопосилювальне обладнання, проектор, екран, DVD, плазмений TV 56, безпроводний WI – FI інтернет
Конференц зал 2	15 30	1500	46	Проектор, екран, DVD, плазмений TV 42, флип-чарт, без проводний WI – FI інтернет

Розвиток подальшої роботи у обраному напрямку передбачає розширення спектра додаткових послуг, у нашому випадку - це надання послуг в конференц-залі, з метою покращення якості обслуговування гостей готелю «Гранд Спорт», які також перебувають у готелі під час семінарів, нарад, конференцій та споживачів міста Бровари, які бажають зняти в оренду конференц-зал готелю.

Таблиця 2.3

Середньомісячне завантаження готелю «Гранд Спорт»

Місяць	% навантаження		
	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Січень	24,1	25,2	23,2
Лютий	33,6	32,6	25,4
Березень	35,2	37,3	15,2
Квітень	37,8	34,7	12,3
Травень	30,6	32,5	13,1
Червень	34,1	36,2	22,8
Липень	29,2	28,3	30,5
Серпень	48,7	50,9	35,8
Вересень	52,4	60,3	39,4
Жовтень	55,4	55,9	40,1
Листопад	61,2	68,9	-
Грудень	45,2	45,8	-

За даними таблиці видно, як знизилась відвідуваність готелю в зв'язку з пандемією COVID-19.

Організаційну структуру можна представити у вигляді такої схеми:



Рис. 2.1. Організаційна структура управління готелю «Гранд Спорт»

В готелі використовується лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління неприйняття рішень. Вона дозволяє організувати управління за лінійною схемою (генеральний директор-заступник директора-начальник), а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійні керівники не підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління.

Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб, уможливорює необхідний маневр ресурсами. Вона є найбільш доцільною при масовому виробництві зі сталим асортиментом продукції та незначними еволюційними змінами технології її виготовлення. Однак в умовах частих технологічних змін, оновлення номенклатури продукції використання цієї оргструктури уповільнює терміни підготовки і прийняття

управлінських рішень, не забезпечує належної узгодженості в роботі функціональних відділів (підрозділів).

Додаткові послуги, що надаються готелем «Гранд Спорт».

Асортимент вироблених додаткових послуг в готелі «Гранд Спорт» досить широкий. Він включає:

1) Побутові послуги:

- сейфи в номерах;
- камера зберігання;
- прання індивідуального білизни;
- ремонт одягу;

2) Інші платні послуги:

- факс;
- ксерокс;
- послуги телефонних переговорів;
- автостоянка;
- конференц - хол.

3) Оренда.

4) Комплекс підрозділів громадського харчування готелю «Гранд Спорт» складається з ресторану і лобі-бару.

Місія готелю «Гранд Спорт» - забезпечити своїм гостям краще індивідуальне обслуговування, комфорт, спокійну обстановку, створюючи атмосферу затишку. Готель орієнтується в основному на спортивні делегації і розташовується біля спортивного комплексу.

Swot-аналіз готелю «Гранд Спорт»

Виходячи з характеристики готелю, можна провести SWOT-аналіз, який визначає сильні і слабкі сторони, а також можливості в майбутньому і загрози зовнішнього середовища. Такий аналіз допоможе з'ясувати, що є перевагами готелю, і, проаналізувавши слабкі сторони, що можна змінити і поліпшити, і як знизити вплив з боку недоліків і загроз зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз готелю «Гранд Спорт»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Привабливе місце розташування (центр міста). 2. Низька конкуренція. 3. Довгий термін роботи в сфері готельного бізнесу. 4. Високий рівень сервісу. 5. Широка диференціація номерного фонду. 6. Скоординована робота з усіма службами готелю. 7. Постійне підвищення рівня кваліфікації персоналу. 8. Власний ресторан. 9. Власна перукарня. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність завантаження готелю від спортивних змагань та зборів. 2. Не визначено критерії постійного клієнта. 3. Плинність кадрів, нестача кваліфікованих фахівців. 4. Недолік наданих додаткових послуг.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту послуг, що надаються. 2. Підвищення кваліфікації персоналу. 3. Підвищення якості послуг, що надаються. 4. Присвоєння вищого статусу готелі. 6. Можливість залучення додаткового фінансування. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень відвідування, в зв'язку з тим, що розташовується не в туристичному місті, а спортивні збори зараз не проводяться. 2. Поява нових конкурентів.

Після проведення SWOT-аналізу адміністрація готелю «Гранд Спорт» повинна вибрати стратегію. Вибір стратегії готелю залежить від ступеня насиченості ринку Броварів готельними послугами і можливості постійно підтримувати послуги в належному стані. Готель вибирає стратегію щодо

збільшення послуг, що надаються, щоб уникнути втрати клієнтів і успішно існувати в динамічній конкурентному середовищі. Так само це збільшує збут послуги: приваблює тих, хто раніше не користувався послугами даного готелю, а також клієнтів конкурентів і збільшує попит вже залучених споживачів. Стратегія розробки нових послуг ефективна, коли готель має свою успішну торгову марку і користується прихильністю споживачів. Готель «Гранд Спорт» робить упор на поліпшення якості та інші дрібні інновації, тісно пов'язані з уже впровадженими послугами, а так само впроваджує нові послуги.

Політика готелю в області якості:

- Розширити орієнтацію на клієнтів готелю – залученні нових сегментів споживачів за допомогою реклами, так як готель знаходиться не далеко від м. Києва – можна зацентувати на цьому увагу, що дасть змогу привабити більше туристів.
- Постійне вдосконалення якості послуг, що надаються
- Попереджати виникнення проблем.

Короткострокові цілі (1 рік):

- Збільшити кількість послуг, що надаються; як додаткову послугу, можна надати 3-х разове харчування, надавати машини в аренду.
- Зменшити кількість скарг від клієнтів –бути більш уважними до клієнтів, підвищити якість room - сервісу
- Організувати курси для підвищення навичок персоналу, а також набрати персонал, який вільно спілкується на іноземних мовах.

Довгострокові цілі:

- Присвоєння готелю 4-тої зірки, для цього потрібно за допомогою ремонту покращити номери, ввести ключ карти, поліпшити сервіс.

2.2. Визначення впливу чинників на систему стратегічного управління готелем

Найважливішими факторами впливу стратегічного управління на готель є:

- забезпечення виживання готелю в важких умовах;

- оптимізація продуктової програми і виробничої потужності;
- розробка поліпшень в області диверсифікації, кооперації, створення нових систем;
- адаптація системи внутрішнього обліку, управління і планування до мінливих зовнішніх умов;
- розробка програми розвитку.

Адміністрація готелю «Гранд Спорт» застосовує стратегію фокусування, тобто вибирає певну групу сегментів –спортсменів, бізнесмени, гості міста, іноземці, лікарі . Така стратегія орієнтована на тісну співпрацю з постійними клієнтами і дає можливість більш повно врахувати всі вимоги.

Нижче представлені діаграми сегменту гостей готелю.

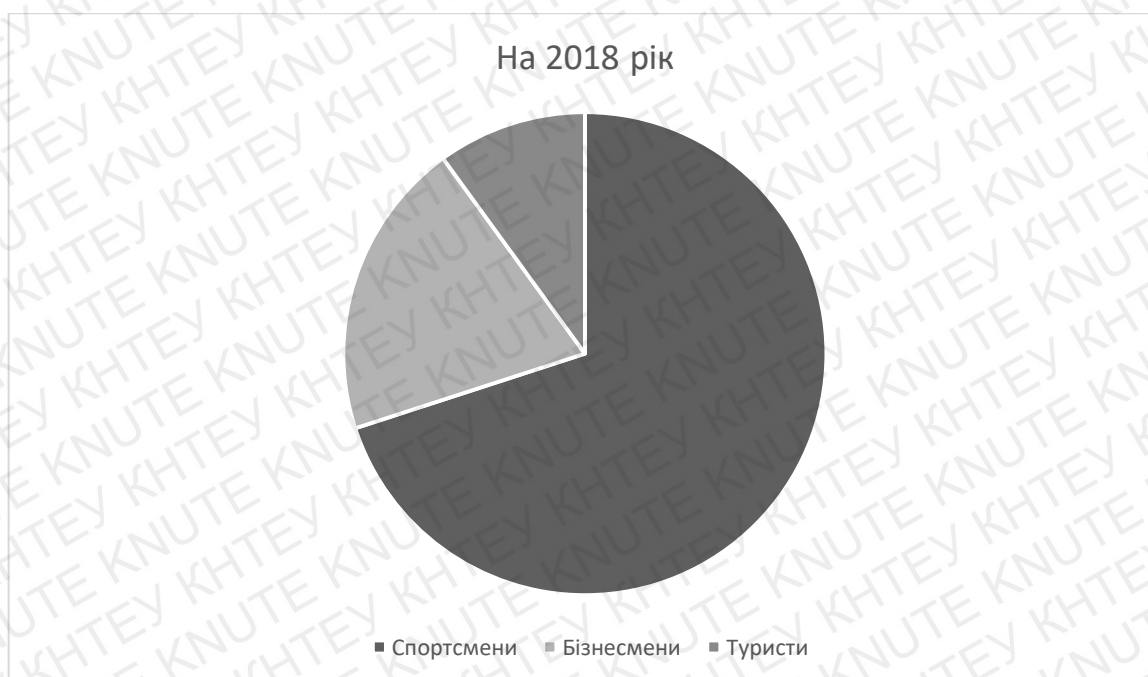


Рисунок 2.1 Діаграма сегменту гостей готелю на 2018 рік

Виходячи з цих даних ми можемо спостерігати, що основний сегмент гостей складають спортсмени – 70 % . Бізнесмени – 20% та Туристи 10%

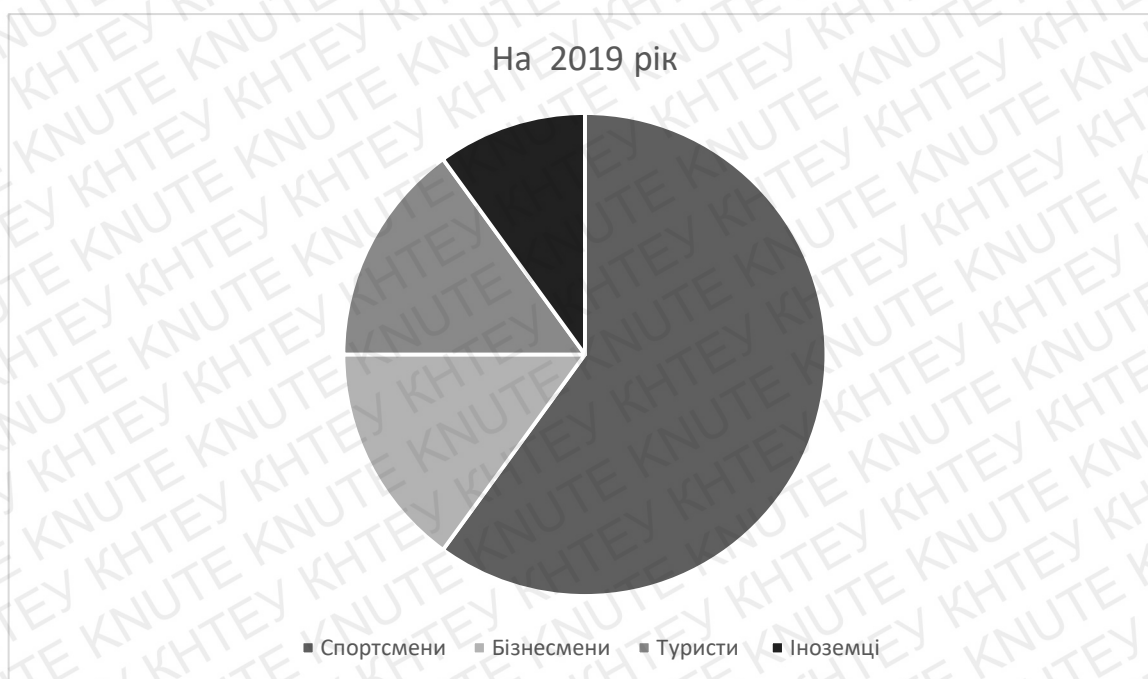


Рисунок 2.2 Діаграма сегменту гостей готелю на 2019 рік

Порівнюючи з 2018 роком додався новий сегмент гостей готелю – це Іноземці – 10%. Спортсмени - 60% , Бізнесмени – 15%, Туристи 15%.

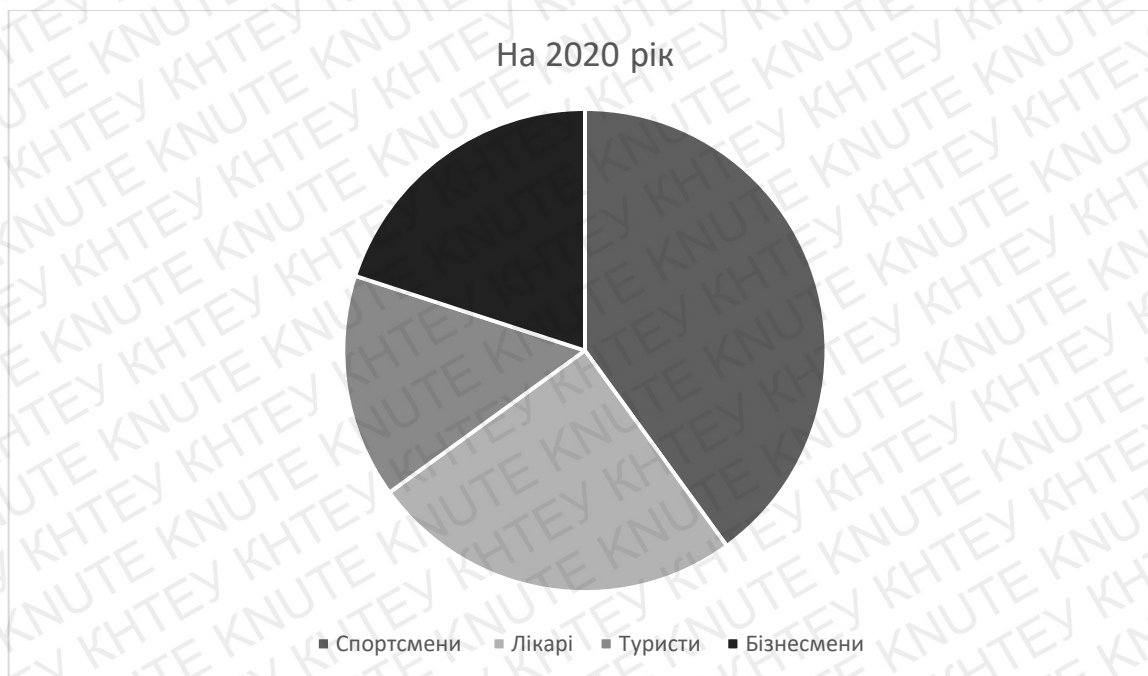


Рисунок 2.3 Діаграма сегменту гостей готелю на 2020 рік

На період 2020 року в готель втратив такий сегмент відвідувачів як Іноземці але замість нього з'явився новий сегмент Лікарі – 25%. Туристи – 15%, Бізнесмени – 20%, Спортсмени – 20%

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика сегментів гостей готелю за останні 3 роки

Назва сегменту	2018 рік (%)	2019 рік (%)	2020 рік (%)
Спортсмени	70	60	20
Бізнесмени	20	15	20
Туристи	10	15	15
Іноземці	-	10	-
Лікарі	-	-	25

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що готелю вдалось залучити новий сегмент гостей, але через пандемію COVID-19, були закриті кордони і в 2020 році Іноземці перестали відвідувати готель.

Вибір сегмента або групи сегментів в галузі та задоволення потреб цього сегмента має більшу ефективність, ніж у конкурентів.

Також ця стратегія полягає в концентрації на конкурентній групі клієнтів без прагнення охопити весь ринок. Мета тут полягає в задоволенні потреб обраного цільового сегмента краще, ніж конкуренти. Така стратегія може спиратися як на диференціацію, так і на лідерство по витратах, або і на те і на інше, але тільки в рамках цільового сегмента. Стратегія дозволяє домогтися високої частки ринку в цільовому сегменті, але завжди веде до малої частки ринку в цілому.

Не спостерігаються деякі витрати, пов'язані з простом деяких об'єктів (додаткові послуги, обладнання, оснащення номерів, конференц-зали, оздоровчого комплексу), в той період, коли на них є попит. Це негативно впливає на можливість організації.

Також є проблеми в передній частині ланцюга. Для вирішення цих проблем організація робить такі дії:

- пропонуються диференційовані ціни з додатковими сертифікатами, що передбачають знижки, в тому числі і максимальний (20%);
- пропонується комплекс послуг з проведення комплексних спеціальних заходів;
- розробляють різні акції для постійних клієнтів;

2.3. Оцінка результативності діючої системи стратегічного управління

Головні дії готелі спрямовані на стратегію зростання ринку компанії (залучення нових клієнтів і збільшення клієнтської бази). З самого початку стратегія готелю визначала її заняття певної частки ринку, а зараз стратегія зростання диференційована, тобто спрямована на розширення захопленої частки ринку.

Посилення конкурентної боротьби, створення конкурентоспроможних послуг, витіснення конкурентів з ринкових позицій «Гранд Спорту» і виходу на території конкурентів шляхом впровадження інновацій в пропоновані послуги, підвищення їх якості, здійснення маркетингових ходів і «PR».

Для залучення більшої кількості клієнтів, потрібно провести маркетингові та PR заходи. Наприклад, зробити рекламу в інтернеті, та створити сторінку в інстаграммі. Розмістити рекламу на банерах при в'їзді в місто.

Основні завдання рекламної роботи лежать в наступних областях:

- формування інформаційної складової – провести опитування персоналу та гостей готелю.
- робота з пресою – надання інформації про готель на сайті міста.
- PR- акції – організація заходів.

- діалоги, оцінки, планування – наняти спеціального співробітника для роботи з гостями.

Інтереси та потреби споживачів, які користуються послугами спорт-готелю «Гранд Спорт» передбачають поліпшення.

Основними конкурентами готелю «Гранд Спорт» в м. Бровари являються:

Готельно-ресторанний комплекс "Віденський" - розташований біля лісу та Броварської лікарні.

Переваги:

- Розташований біля лісу
- Проведення бенкетів
- Ближче до м. Київ

Недоліки:

- Через пандемію COVID-19 розташування біля лікарні є не дуже безпечним для відвідувачів
- Малий вибір категорії номерів
- Далеко від центру міста
- Висока цінова категорія

-Цільовий сегмент готелю спрямований на бізнесменів.

Готель Ландхаус - розташовується на території торгово-розважального центру «Термінал».

Переваги:

- Розташований біля торгово – розважального комплексу
- Низькі ціни

Недоліки

- Застарілі номери

-Цільовий сегмент цього готелю також спрямована на спортсменів.

Готельно – ресторанный комплекс Княжий Двір, розташований за містом.

Переваги:

- Проведення великих бенкетів
- На території готелю є: озеро, футбольна поле, волейбольна площадка, дитячий майданчик, міні гольф, басейн.

Недоліки:

- Досить високі ціни

-Готель орієнтується, на проведенні великих бенкетів, літом є дуже велика перевага в тому, що є басейн – це дуже збільшувало попит на готель в цьому році.

На даний момент український ринок готельних послуг насичений. Зважаючи на карантинні заходи зараз різко впав попит. Але готель «Гранд Спорт» займає досить вигідні конкурентні позиції на ринку м. Бровари і його стратегія на залучення нових клієнтів непогано працює, тому що готелю вдалось залучити новий сегмент споживачів – як лікарі. Це вдалось за допомогу організацій для них конференцій та семінарів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ «ГРАНД СПОРТ», М. БРОВАРИ

3.1. Обґрунтування програми заходів з удосконалення системи стратегічного управління

Проведений SWOT-аналіз (табл. 2.4) дає змогу нам виділити ряд заходів щодо удосконалення програм заходів готелю. Потрібно вибрати ті, що як можна ефективніше і швидше наблизять готель для виконання цілей. З метою постійного вдосконалення стратегічного управління на готельних підприємствах необхідно проводити тестування персоналу, здійснювати контроль продукції, атестацію технологій, проводитися аналіз ринку і каналів збуту.

Дана діагностика готельного підприємства просто необхідна керівництву. Це шлях до успіху на ринку. Аналізуючи працездатність всіх факторів, керівництво зможе зробити висновок.

З метою вдосконалення стратегічного управління в готелі і поліпшення його стратегічної активності, доцільно внести різноманітність і впровадити наступні заходи, які спрямовані як на внутрішню сферу готелю - працівники, так і на зовнішню - клієнти.

Для кращої роботи персоналу готелю можна додати такі способи мотивації:

Матеріальна мотивація:

- Премії за перевиконання плану бронювання для співробітників, що здійснюють прямі продажі - менеджери по телефонах та стійках. Відштовхуватися можна від різниці між запланованим доходом на місяць і фактичним;
- Бонуси при повній завантаженні готелю. Виплачувати можна всім співробітникам, як причетним до хорошого обслуговування

- від прибиральниць до працівників ресторану, або тільки адміністратору і відділу продажів;

- Відсотки за продаж товарів з міні-бару, напоїв у голих лобі-готелі або надання додаткових послуг. Нараховуються безпосереднім виконавцем і співробітникам служби;

Нематеріальна мотивація

Піклуватися про атмосферу в колективі потрібно обов'язково - постійно і трепетно. Дружній колектив і гарне відношення керівництва, може надихати персонал більше ніж гарна заробітна плата.

Форми стимулювання можуть бути такими:

- Похвала - особиста і при колективі. Багатьом людям важливо демонструвати свої можливості і відчувати себе потрібним. Особливо це вірно для персоналу нижчої ланки;
- Корпоративи і традиції, подарунки від готелю. Наприклад Новорічний корпоратив оплачений керівництвом готелю, чи квіти жінкам на 8 березня.
- Додаткові вихідні дні (система вихідного дня). Хорошим стимулом можуть бути і оплачувані відгули, наприклад, в низький сезон, коли ваша готель нічого не втрачає від відсутності однієї людини.

Готелю «Гранд Спорт» рекомендується здійснити ряд заходів, для покращення роботи персоналу, які будуть представлені в таблиці 3.1.

Ці заходи, мають значно покращити роботу персоналу. Витрати складатимуть приблизно 385 000 грн.

Для роботи з гостями готелю готелю «Гранд Спорт» потрібно:

- Ввести систему накопичувальних знижок для постійних клієнтів, що може привабити нових клієнтів або навіть переманить клієнтів готелю «ЛандХаус», який також орієнтується на сегмент Спортсмени.

Таблиця 3.1

Заходи для вдосконалення системи стратегічного управління персоналу

	Заходи, які повинні бути проведені для персоналу	Ціна (за рік)
1	Стимулювання персоналу (різноманітна система всіляких премій, надбавок за виконання плану, додаткові відпустки.);	300000 грн.
2	Тренінги для працівників;	15000 грн.
3	Система вихідного дня;	-
4	Відсотки за продаж товарів	10000 грн.
5	Похвала	-
6	Корпоративи і традиції	50000 грн.
7	Пошиття нової форми	100000 грн.

- Здійснювати побажання клієнтів, наприклад доставка квітів в номер, оренда автомобіля.
- Організація 3х разового харчування, як додаткова послуга.
- Сувенірна продукція готелю в подарунок (блокнот і ручка), це буде приємним бонусом для тих гостей, що зупинились в готелі для конференцій та семінарів.

Витрати на гостей готелю складають 5000 грн. , інші заходи мають принести прибуток.

Керівництву готелю слід звернути увагу на покращення таких речей в готелі як:

- Реконструкцію фасаду будівлі, що покращить перше враження гостя від готелю.

- Змінити ландшафтний дизайн при готельної території, встановити більше ліхтарів, обладнати зону відпочинку.
- Встановити шлагбаум на парковці готелю, що покращить безпеку.

Таблиця 3.2

Заходи для вдосконалення системи стратегічного управління по роботі з гостями готелю

	Заходи, які повинні бути проведені, для клієнтів	Ціна (за рік)
1	Накопичувальні знижки для постійних клієнтів	
2	Здійснення побажань клієнтів	
3	Організація 3х разового харчування	
4	Сувенірна продукція готелю	5000 грн.

- Встановити нові автоматичні двері при вході.
- Встановлення нових електронних замків, використання ключ – карти є набагато зручнішим для гостя.
- Ремонт лобі бару.
- Введення та використання літньої тераси для перегляду футбольних матчів, що привабить також привабить жителів міста, що буде дуже прибутковим для готелю в літній час.

Вартість вказана в Таблиці 3.3

Сума витрат становитиме 5 150 000 грн.

Також готелю можна звернути увагу на конкурентний бенчмаркінг.

Бенчмаркінг в індустрії гостинності - це залучення готельних підприємств в процес вимірювання результатів, оцінки та порівняння показників діяльності окремого готелю з іншими готелями для визначення рівня його розвитку.

Інформація, зібрана в процесі конкурентного бенчмаркінгу, може

використовуватися для визначення можливостей вдосконалення або встановлення стратегічних цілей.

Таблиця 3.3

Заходи для вдосконалення системи стратегічного управління готелю

	Заходи, які мають бути проведені, для покращення готелю	Ціна
1	Використання електронних ключів-карток, для клієнта зручно і швидко, для готелю економно і швидко їх реєстрація-перепрограмування;	150000 грн.
2	Введення та використання літньої тераси для перегляду футбольних матчів (потрібно закупити: проектор з екраном, стільці та столи) ;	74000 грн.
3	Реконструкцію фасаду будівлі	3000000 грн.
4	Реставрація-переробка частини номерного фонду з метою його поліпшення, тобто підвищенням категорійності номерів для зручності і задоволення клієнтів готелю.	1000000 грн.
5	Встановити шлагбаум	25000 грн.
6	Встановити нові автоматичні двері	100000 грн.
7	Ремонт лобі - бару	500000 грн
8	Зміна ландшафтного дизайну	3000000 грн.

Тільки регулярне порівняння з іншими успішними готельними підприємствами дає вихідну точку для власного успіху.

Таким чином, ці напрямки поліпшення дозволять готелю вийти на конкурентоспроможний рівень на ринку туристичних та готельних послуг і підвищити ефективність роботи, що відповідно, підвищує і прибуток підприємства.

3.2. Прогнозування результативності удосконалення системи стратегічного управління

В якості основного напрямку підвищення ефективності управління готелем «Гранд Спорт» було вибрано вдосконалення системи управління, спрямоване на формування системного і взаємопов'язаного підходу до управління всіма сферами готельного підприємства, орієнтованого на споживача і заснованого на правильній розстановці пріоритетів в управлінні, адекватному розподілі ресурсів готельного підприємства, що регламентує управління поза залежно від існуючих структурних відмінностей.

В зв'язку з карантинними заходами та порівняно низькою відвідуваністю готелю, що сказалась на прибутку, ряд рекомендованих заходів може відкластись на невідомий термін.

Для вдосконалення готелю був проведений можливий ряд заходів. По роботі персоналу готелю та саме ремонтні роботи в середині готелю.

Робота з персоналом

Таблиця 3.4

1.	Виплачено премій та мотивацій	300 000 грн.
2.	Тренінги	15 000 грн.
3.	Пошито нову форми	100 000 грн.
4.	Корпоратив	20 000 грн.
5.	Система вихідного дня	-

Для покращення роботи персоналу за гарну роботу виплачуються премії та мотивації. Також різні бонуси наприклад за продажу напоїв з міні-бару.

Було відшито нову форму для персоналу, що є плюсом не тільки для самих працівників готелю та і для гостей, тому що це відразу покращило імідж в середині готелю.

Введену систему вихідного дня для працівників, за умов низької завантаженості готелю.

Корпоративні тренінги в готелях зараз вже стали невід'ємною частиною роботи всіх співробітників. Їх мета - вивчити етикет, стандарти обслуговування, отримати навички спілкування з клієнтами. Робота лінійного персоналу, який має прямий контакт з відвідувачами готелю, вимагає певного досвіду спілкування з абсолютно різними типами клієнтів, і не важливо хто це може бути будь то багатий постоялець чи ні, не важливий вік, гендерна приналежність, національність, до всіх потрібен свій підхід .

Всього витрачено 435 000,00 грн.

В підрозділі 3.1 рекомендувалось провести ряд заходів, але деякі з них не є можливими наразі фінансово, нижче в таблиці 3.5 наведені можливі зміни в готелі.

Оскільки при готелі є ресторан, то ми обладнали літню терасу. Яку можна використовувати, як для перегляду спортивних матчів гостями так і жителями міста. Було закуплено столи та стільці, екран для перегляду матчів, та декор.

У готелі проведено ремонт номерів, а саме часткова заміна меблів, елементів освітлення, додано більше декору.

Для ремонту лобі – бару були закуплені нові дивани та столи, а також новий посуд з емблемою готелю.

Таблиця 3.5

Пропозиції щодо реновацій в готелі

1.	Оснащення літньої тераси	75 000 грн.
2.	Ремонт номерів	1 000 000 грн.
3.	Ремонт лобі - бару (закупка нових меблів)	500 000 грн
4.	Введення електронних ключів карток	150 000 грн.
5.	Встановлення шлагбауму	25 000 грн.
6.	Встановлення автоматичних дверей	100 000 грн.
7.	Зміна ландшафтного дизайну	300 000 грн.

Встановлено систему електронних замків, з ключ-картою, що є зручним для гостей готелю.

Зміна ландшафтного дизайну, встановлено більше ліхтарів нові лавочки та зроблене невелике штучне озеро.

Таблиця 3.6

Терміни виконання робіт

Робота яка була проведена	Термін
Оснащення літньої тераси займе	2 тижні
Ремонт номерів буде проведений за пів року	Пів року
Ремонт лобі - бару буде займати	2 тижні
Введення електронних ключів	2 дні
Зміна ландшафтного дизайну можлива тільки літом і займе	2 тижні
Встановлення автоматичних дверей	1 день
Встановлення шлагбауму	1 день

Витрати на це складатимуть приблизно – 2 150 000 грн.

Коли покращиться ситуація з карантинном можливо буде провести капітальний ремонт фасаду будівлі.

Ці системи заходів значно покращать роботу готелю, покращать конкуренту здатність та буде приваблювати нових клієнтів.

Ці зміни наблизить готель до статусу 4*.

ВИСНОВКИ

Готельний бізнес в Україні має певні особливості, пов'язані з характером праці в готельній індустрії, видом послуг, структуру продукту, співвідношення попиту і пропозиції, формами продажів і т.д. Сьогодні індустрія гостинності як сукупність підприємств сфери обслуговування та інших організацій працює в умовах жорсткої конкуренції, відвойовуючи як національний, так і міжнародний ринки.

Підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що розвиток стратегічного управління в умовах нестабільності на готельних підприємствах в Україні почала набирати обертів, набуло тенденцію до розвитку, як на кількісному, так і на якісному рівні.

Таким чином, в ході даного дослідження були вивчені:

- в першому розділі вивчені основні історичні аспекти менеджменту готельного господарства - розглянуті основні наукові думки вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі готельного менеджменту, дано визначення стратегічному управлінню, як науки, також розкрито поняття SWOT-аналізу;
- у другому розділі проведений аналіз стратегічного управління на прикладі готельного підприємства «Гранд Спорт», проведений SWOT-аналіз, дана організаційно-економічна характеристика, проаналізовано особливості побудови стратегічного управління;
- в третьому розділі визначені програми заходів з удосконалення системи стратегічного управління, узагальнені шляхи вдосконалення розвитку підприємства.

У конкурентній боротьбі між готелями великого значення набуває незвичайність і унікальність готельних закладів, їх інноваційність.

У роботі відзначено, що готель «Гранд Спорт» робить акцент на діяльності на внутрішнього середовища, тобто увагу в діяльності готелю повинна приділятися стимулюванню персоналу і «зацікавленості» нових сегментів клієнтів.

Таким чином, готелю «Гранд Спорт», який активно здійснює свою діяльність на ринку готельних послуг м. Бровари, слід приділяти більшу увагу розвитку нововведень також на зовнішньому рівні.

Таким чином, поставлена мета на початку роботи досягнута, завдання реалізовані.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко –К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К: «Центр учбової літератури», 2011. – 440 с.
3. Кульчій І. О. Антикризове управління: навчальний посібник. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
4. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник / В. Тертичка. – Київ: «К.І.С.», 2017. – 932 с.
5. Стратегічне управління [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://otherreferats.allbest.ru/management/00315200_0.html
6. Готель Гранд Спорт [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://grandsporthotel.com/uk/>
7. SWOT Analysis - Definition, Advantages and Limitations [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.managementstudyguide.com/swot-analysis.htm>
8. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління: [Пер. з англ.] / Д. Аакер. - 7-е вид. - СПб.: Питер, 2007. - 496 с.
9. Акофф Р. Л. Акофф о менеджменте / Р.Л. Акофф. - СПб.: Изд-во «Питер», - 2002. - 448 с.
10. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и автор предисл. Л.И. Евенко. - М.: Экономика. - 1989. – 357с.
11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - Питер Ком., - 1999. - 416 с.
12. Виссем Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания: Пер. с англ. / Х. Виссем. — М.: Финпресс, - 2000. — 271 с.

- 13.Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.П. Владимирова. - М.: Дашков и К, - 2000. - 290с.
- 14.Горемикін В.А. Економічна стратегія підприємства / В.А. Горемикін, О.А Богомолів. - М.: Інформаційно-видавничий дім «Філін». – Рілант. - 2001. – 245с.
- 15.Градова А.П. Экономическая стратегия фирмы / А.П. Градова - СПб., - 2005. – 312с.
16. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер ; [пер. с англ. М. Ко-тельниковой]. - М. : ФАИР-ПРЕСС, 1988. - 288 с.
17. Квасній Л.Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: Збірник науково-технічних праць / Л.Г. Квасній Л.Г. / - Львів : НЛТУ України, 2008. — С. 149.
18. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник/ Г.І. Кіндрацька. - 2-ге вид., перероб. і доповн. - К. : Знання, 2010. - 406 с.
- 19.Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика/ У. Кинг, Д. Клиланд; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1982. – 399 с.
- 20.Минцберг Г. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. - СПб.: Питер, 2001. - 688 с.
21. Міщенко А.П. Стратегічне управління / Навчальний посібник / А.П. Міщенко. – К.: «Центр навчальної літератури»,2004. – 285 с.
22. Никифорова С.В. Теоретические и практические аспекты стратегического маркетинга / С.В, Никифорова. – СПб.: Ун-т экономики и финансов, - 2006. - 396 с.
- 23.Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н.Ю. Подольчак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 400 с.

24. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: Монографія. — Харків: Основа, - 1999. — 301с.
25. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов /А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, - 1998. - 576с.
26. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова.-К.: КНЕУ, 1999.- 384 с.
27. Чандлер А. Стратегия и структура/ А.Чандлер -М., Маркетинг, 2001. - 312 с.
- 28.Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Л. Д. Забродська. — Х. : Консум, 2004. — 208 с.
- 29.Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посібн. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. — 2-ге вид., виправл. і допов. — К. : Центр навч. л-ри, 2004. — 400 с.
- 30.Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А.Ігнат'єва. — К. : Каравела, 2008. — 480 с.
- 31.Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібн. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. — К. : ТОВ "УВПК ЕксОб", 2002. — 560 с.
- 32.Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.] / Г. В. Осовська, О. Л. Ішук,І. В. Жалінська. — К. : Кондор, 2003. — 194 с.
- 33.П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г. Т. П'ятницька. — К. : Логос, 2006. — 568 с.
- 34.Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко. — 2-ге вид., допов. — Львів : Новий Світ-2000 ; Альтаїр2002,2003. — 272 с.
- 35.Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. — К. : КНТЕУ, 2004. — 346 с.

36. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є.

Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

37. Хмиль Т. М. Стратегический менеджмент : учебн. пособ.

Т. М. Хмиль, С. К. Василик, Л. О. Шишмарева. – Х. : ИД "ИНЖЕК",
2004. – 136 с.

ДОДАТКИ

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

HORECA – НОВІ ФОРМАТИ

Збірник наукових статей здобувачів другого
(магістерського) рівня вищої освіти
заочної форми навчання за спеціальностями
073 « Менеджмент»
(спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»),
241 «Готельно-ресторанна справа»
(спеціалізації «Готельний девелопмент»,
«Міжнародний готельний бізнес»)

Частина 1

Київ 2020

КУЛІША А. Теоретичні основи управління якістю послуг суб'єкта ресторанного бізнесу	191
ЛЕЩИНЬСЬКА О. Система оцінювання фахових компетентностей персоналу	197
ЛЯХ А. Методичний інструментарій стратегічного управління готелем	202
МАЛЬЦЕВА О. Методичні основи стратегічного планування у ресторанному бізнесі	208
МОРОЗОВА (ШИТОВА) А. Система мотивації персоналу суб'єктів готельного бізнесу	212
НОЗДРІНА В. Стратегія інтеграційного розвитку ресторану	220
ОРЛОВА Д. Інтернет-маркетинг підприємства ресторанного бізнесу	225
ОРЛОВА М. Сервісна стратегія підприємств ресторанного бізнесу	230
СЕМЕНЮК О. Менеджмент якості послуг суб'єкта готельного бізнесу	237
СПІНСЬКА В. Роль та місце цифрового маркетингу у готельному бізнесі	243
СТОЛЯРЧУК М. Особливості формування системи управління лояльністю споживачів у ресторані	247
СТУПАК (ЛЕГОНЬКОВА) О. Управління бізнес-процесами в готельному бізнесі	251
ХМЕЛЄВСЬКА А. Управління персоналом суб'єктів готельного бізнесу	257
ШУМИЛО Н. Диверсифікація як конкурентна перевага суб'єкта готельного бізнесу	261
БЛОУС О. Методичний інструментарій стратегічного аналізу суб'єктів готельного бізнесу	265
ДАНКЕВИЧ І. Інтегровані маркетингові комунікації підприємств ресторанного бізнесу	270
ЗАГРЕБЕЛЬНА (ОВСІЄНКО) В. Особливості ревеню-менеджменту готелю	276

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ

ЛЯХ А., 2 курс, ФРІТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

У статті визначено сутність стратегічного управління, головні складники та різновиди стратегічного управління готелем. Виявлено особливості формування стратегічного управління. Обґрунтовано необхідність застосування стратегічного управління готелем на сучасному етапі розвитку економіки.

Ключові слова: стратегічне управління готелем, особливості формування стратегічного управління, види стратегічного управління.

In the article defines the essence of strategic management, the main components and types of strategic hotel management. The object of strategic management formation are revealed. The need of using of strategic hotel management at the present stage of economic development was justified.

Keywords: strategic hotel management, features of formation of strategic management, types of strategic management.

Актуальність теми. Одним із найактуальніших завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов для ефективного та динамічного переходу до ринкових відносин. У той же час дуже важливою є реорганізація надмірної концентрації та монополізації виробництва, поліпшення організаційних та структурних відносин, перегляд застарілих командних економічних відносин та методів управління.

У цих умовах необхідність розвитку готельної діяльності, діяльності готелів та організації, спрямованих на споживача, і кінцевий результат отримання прибутку.

Стратегічне управління готелем це основа стратегічного планування, завдяки якому готель зважає набір проблем, пов'язаних із цілеспрямованою переорієнтацією нової продукції та асортименту, впровадженням та використанням нових технологій, розвитком маркетингу, вдосконаленням структури управління готелем, своєчасного та якісна підготовка та перепідготовка.

Мета статті – дослідити теоретико-методологічні засади становлення стратегічного управління підприємства готельного господарства.

Висхід основного матеріалу. Стратегічне управління – це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток в довгостроковій перспективі [1].

Протягом багатьох років важливість та незамінність стратегії, стратегічного планування та стратегічного управління було доведено та підтверджено. Дивно, однак, організації не завжди готові сприймати культуру стратегічного управління. За іронією долі, кожна організація, що значить, прагне бути найкращою у своїй сфері впливу.

Стратегічне управління підрозділяється на наступні види управління:

- управління шляхом раціоналізації стратегічних завдань;
- управління в умови слабких сигналів;
- управління в умовах стратегічних несподіванок.

Існує значна кількість конструктивних визначень стратегічного управління, що приводиться західними фахівцями. Так Д. Шендел і К. Хаттен розглядають стратегічне управління «як процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягти бажаного стану взаємодії з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і підрозділам».

За Дж. Хіттенсом, «стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням».

Наприклад, Дж. Ліро і Р. Робертсон визначають стратегічне управління «як набір рішень і дій по формуванню і виконанню стратегій, розроблених для досягнення мети діяльності фірми».

Стратегічне управління дає більш чи менш конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому; в якому оточенні їй необхідно буде працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити в організації [2].

Зокрема, для готельної справи вірний спосіб бути найкращим полягає у використанні культури стратегічного управління. Модель стратегічного управління захищається, мабуть, найкращим і певним способом забезпечити ефективну та продуктивну державну послугу, яка б сильно вплинула на хороше управління та якісне надання послуг.

Виходячи із сутності стратегічного управління, можна виділити основні етапи і послідовність формування стратегічної поведінки. У подальшому буде розглянуто змістовний бік кожного з виділених етапів.

Що стосується вибору моделі стратегічного управління, то тут виникають певні труднощі. У ході розвитку теорії стратегії різні дослідники пропонували різні підходи.

М. Мескон вважає, що процес стратегічного управління має складатися з таких етапів:

- вибору місії фірми;
- формулювання цілей фірми;
- управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін;
- вибору стратегії;
- реалізації стратегії;
- управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану;
- оцінки стратегії.

І. Ансофф в основу моделі стратегічного управління покладає рішення, які доцільно приймати при формуванні стратегії: оцінка потенціалу організації; оцінка зовнішніх можливостей та загроз; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонент стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів.

Що ж стосується вітчизняних авторів, то зокрема З. Шершньова і С. Оборська зробили значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту. Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяють такі:

- 1) концепція;
- 2) діагностика (сильних і слабких сторін підприємства);
- 3) формування цілей підприємства;
- 4) вибір стратегії;
- 5) розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства;
- 6) стратегічний контроль.

Д. Томпсон вважає, що модель стратегічного управління повинна мати наступний вигляд (рис. 1):

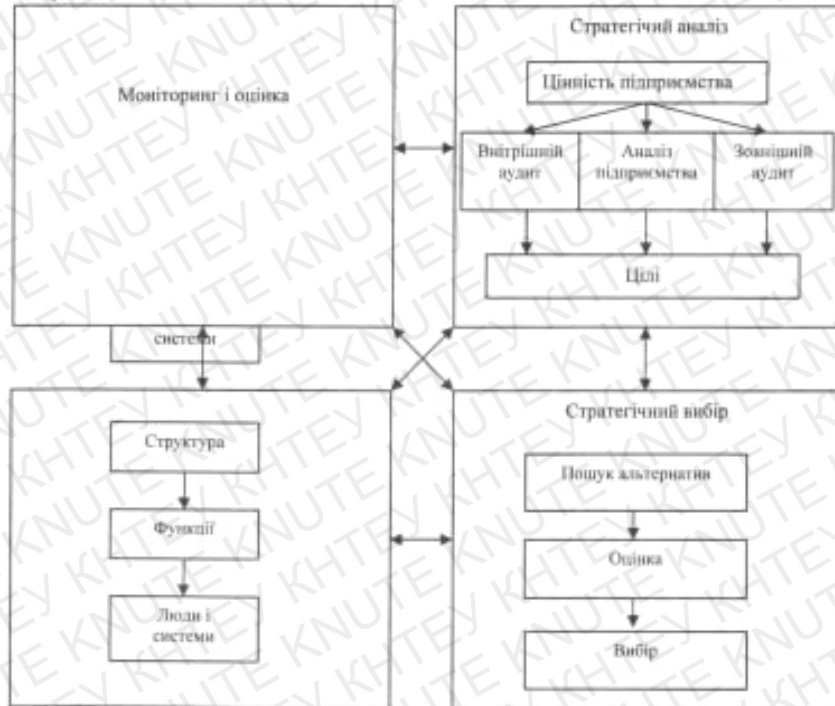


Рис. 1. Модель стратегічного управління Д. Томпсона

Ф. Девід вважає, що модель стратегічного управління повинна мати наступний вигляд (рис. 2):



Рис. 2. Модель стратегічного управління Ф. Девіда

О. Віханський пропонує розглядати модель стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місій і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання.

С. Попов запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основними компонентами стратегічного управління, на думку вченого, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місій і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок [2].

Місія в стратегічному менеджменті розглядається як загальна ціль готельного господарства. Вона забезпечує відчуття напрямку для всіх співробітників. Вона сформульована у формі твердження. Місія виступає в якості керівництва для прийняття рішень на всіх рівнях управління. Будучи загальною метою організації, місія виправдовує її існування. Місія повинна визначити напрям діяльності організації, визначити її продукти та послуги, а також визначити ринки, які вона обслуговує в даний час і в найближчому майбутньому. Вона повинна бути досяжна в письмовій формі і мати часові рамки для досягнення. Оскільки місія є відносно постійною частиною ідентичності організації, вона повинна бути широкою, але орієнтованою на клієнта.

Не існує жорстких і швидких правил для формулювання стратегічної управлінської місії. Аналіз різних заяв про місії стратегічного управління показує, що заява про місії повинно включати деякі загальні питання, такі як:

- Потреби клієнта (тобто те, що задовольняється)
- Групи клієнтів (тобто ті, хто задоволений)
- Діяльність, технології та компетенції готелю (тобто те, як готель створює цінність для клієнтів і задовольняє їх потреби)

Можна виділити вісім основних компонентів типової корпоративної стратегічної управлінської місії:

1. Цільові клієнти і ринки.
2. Продукти або послуги.
3. Географічний домен.
4. Технології.
5. Турбота про виживання.
6. Філософія.
7. Концепція компанії.
8. Турбота про громадський імідж.

Таблиця 1

Універсальний SMART підхід

SMART-goals підхід для визначення стратегічних цілей				
Конкретність	Вимірюваність	Узгодженість	Реалістичними	Визначеність у часі
Якість	Кількість	Якість-кількість-факт-час	Факт	Час
Критерій ефекту			Критерій результату	
Критерій продукту			Критерій результату	

Стратегічні цілі, як правило, стосуються головних елементів місії організації зі структурою для детальнішого планування.

Стратегічні цілі - довгострокові результати діяльності, які досягаються, враховуючи умови, засоби і потреби. Стратегічні цілі акумулюють у собі завдання і формулюються у порядку пріоритетності.

Стратегічні цілі організації базуються на принципах:

- реальності;
- мотивації;
- ясності;
- обов'язковості;
- узгодженості.

Цілі організації є конкретним стратегічним напрямом для неї в цілому та об'єднавчим моментом для програм і окремих видів діяльності. Цілі відображають невідкладні, важливі або високо пріоритетні завдання, що заслуговують на особливу увагу.

Стратегічні цілі:

- мають бути в гармонії з місією та принципами функціонування організації;
- сприяють виконанню місії організації;
- належать до результатів зовнішньої/внутрішньої оцінки;
- охоплюють порівняно тривалий період (від трьох років);
- покликані ліквідувати розрив між поточним бажаним рівнем продуктів/послуг;
- окреслюють чіткий напрям діяльності для організації; для їх досягнення виконуються завдання і плани дій;
- знаходяться в рамках законодавчих повноважень або у межах завдання, на їх підтримку вводять відповідні нормативно-правові акти;
- повинні бути реалістичними і досяжними;



Рис. 3. Види стратегічного аналізу

Для конкретного визначення стратегічних цілей варто застосовувати загальнозживаний SMART підхід (автономна аналітико-звітна процедура за абрєвіатурою: Specific – конкретними, Mesurable – вимірюваними, Aviable – досяжними, Realistic реалістичними, Time-bound – обмеженими у часі) (рис. 3) [3].

Стратегічний аналіз є відносно новою концепцією в рамках стратегічного управління, як і вся концепція управління стратегією в цілому.

Стратегічний аналіз відноситься до процесу проведення досліджень компанії та її операційного середовища для формування стратегії. Визначення стратегічного аналізу може відрізнятися з академічної або ділової точки зору, але цей процес включає в себе кілька загальних факторів:

- Визначення та оцінка даних, які мають відношення до стратегії компанії
- Визначення внутрішньої і зовнішньої середовища, підлягає аналізу
- Використовуючи кілька аналітичних методів, таких як аналіз п'яти сил Портера, SWOT, і Аналіз ланцюжка створення вартості.

Процес стратегічного аналізу:

1. Виконати екологічний аналіз поточних стратегій
2. Визначення ефективності існуючих стратегій
3. Формулювання планів
4. Рекомендувати і реалізувати найбільш життєздатну стратегію [4].

SWOT-аналіз (або SWOT-матриця) - це метод стратегічного планування, який використовується для того, щоб допомогти людині або організації визначити сильні та слабкі сторони, можливості і загрози, пов'язані з конкуренцією в бізнесі або плануванням проектів. (рис. 4) [5].



Рис. 4. Модель SWOT

Висновки. Стратегічне управління - це таке управління, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на захист споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Підприємство готельного господарства не лише повинно використовувати стратегічне управління, а повинно також бути готовим адаптуватися до неврахованих обставин, які можуть виникнути в майбутньому. Правильний вибір стратегії забезпечить її повну реалізацію, що матиме позитивний ефект для подальшого розвитку й утримання провідних позицій закладу готельного господарства на ринку.

Список використаних джерел

1. Стаття – Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегічний_менеджмент#:~:text=Стратегічний%20менеджмент%20\(стратегічне%20управління\)%20,бізнесу%20прибуток%20в%20довгостроковій%20перспективі](https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегічний_менеджмент#:~:text=Стратегічний%20менеджмент%20(стратегічне%20управління)%20,бізнесу%20прибуток%20в%20довгостроковій%20перспективі).
2. Дикань В.Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
3. Тергичка В. В. Стратегічне управління: підручник / В. Тергичка. – Київ: «К.І.С.», 2017. – 932 с.
4. What is Strategic Analysis? [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.questionpro.com/blog/strategic-analysis/>
5. «SWOT Analysis: Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats». www.mindtools.com. 2016. Retrieved 24 February 2018.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
КУЛИК М. В.