

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ
СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Галузь знань	<u>J2 «Транспорт та послуги»</u>
Спеціальність	<u>J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»</u>
Назва освітньої програми	<u>Готельно-ресторанна справа та кейтеринг</u>
Рівень вищої освіти	<u>другий (магістерський) рівень</u>

Власюк К.В «Стратегічний менеджмент»: метод. реком. до практичних робіт для студентів спеціальності J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг» освітньо професійної програми «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг» денної форми навчання

Стратегічний менеджмент — це навчальна дисципліна, спрямована на формування у здобувачів освіти стратегічного мислення, аналітичних умінь та управлінських компетентностей, необхідних для прийняття ефективних рішень у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Курс забезпечує розуміння концепцій, принципів і методів стратегічного аналізу, розроблення та реалізації стратегій розвитку підприємств гостинності в умовах глобальної конкуренції, інноваційних змін та цифровізації галузі.

Дисципліна розкриває сутність стратегічного управління, його роль у досягненні довгострокової ефективності підприємств готельно-ресторанного господарства, формуванні конкурентних переваг, розвитку інновацій, удосконаленні сервісної політики та забезпеченні соціальної відповідальності бізнесу. В процесі навчання здобувачі опановують інструменти стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, моделювання бізнес-процесів, розроблення корпоративних, конкурентних та функціональних стратегій, а також набувають навичок антикризового та підприємницького управління.

Метою дисципліни є формування у майбутніх фахівців здатності розробляти, впроваджувати й оцінювати ефективність стратегій розвитку суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, забезпечуючи їх стійкість, конкурентоспроможність і відповідність сучасним міжнародним стандартам управління.

Пререквізити. До вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» здобувачі повинні мати базові знання з основ управління, підприємництва, маркетингу та організації діяльності підприємств, розуміти принципи функціонування бізнесу й роль менеджера у прийнятті управлінських рішень. Необхідним є вміння аналітично мислити, працювати з інформаційними джерелами, узагальнювати дані та формувати висновки щодо ефективності управлінських процесів. Важливою передумовою є сформовані компетентності, зокрема здатність до логічного мислення, прийняття рішень у змінному середовищі та розуміння взаємозв'язку між управлінськими, економічними та соціальними аспектами розвитку підприємства.

Постреквізити. Знання, здобуті під час вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент», є основою для подальшого опанування прикладних управлінських

курсів магістерського рівня — «HR–менеджмент готелів і ресторанів» та «StartUp-тренінг». У межах цих дисциплін відбувається практична реалізація стратегічних підходів до управління персоналом, формування командної культури, розроблення стартапів і впровадження інноваційних бізнес-моделей у сфері гостинності.

2. ОЧІКУВАНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ, ЯКІ ПЛАНУЄТЬСЯ СФОРМУВАТИ ТА ДОСЯГНЕННЯ ПРОГРАМНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У процесі реалізації програми дисципліни «Стратегічний менеджмент» формуються наступні компетентності із передбачених освітньою програмою:

Інтегральна компетентність

Здатність розв'язувати складні задачі дослідницького та/або інноваційного характеру готельно-ресторанної справи.

Загальні компетентності (ЗК)

ЗК 3. Здатність до аналізу, оцінки, синтезу, генерування нових ідей.

ЗК 7. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

ЗК 8. Здатність працювати в міжнародному контексті.

Спеціальні (фахові) компетентності

СК 1. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій, використовувати міждисциплінарні дослідження аналізу стану розвитку глобальних та локальних ринків готельних та ресторанних послуг для розв'язання складних задач розвитку готельного і ресторанного бізнесу

СК 2. Здатність систематизувати та синтезувати інформацію для врахування культурних особливостей функціонування суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу

СК 3. Здатність планувати та здійснювати ресурсне забезпечення діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу.

СК 5. Здатність забезпечувати ефективну сервісну, комерційну, виробничу, маркетингову, економічну діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

СК 7. Здатність до підприємницької діяльності.

СК 8. Здатність розробляти антикризові програми корпорацій, готельних та ресторанних мереж, суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

СК 10. Здатність застосовувати принципи соціальної відповідальності в діяльності суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

СК 12. Здатність інтегрувати знання та розв'язувати складні задачі готельно-ресторанної справи у мультидисциплінарних контекстах, у нових або незнайомих середовищах за наявності неповної або обмеженої інформації.

Навчальна дисципліна Стратегічний менеджмент забезпечує досягнення програмних результатів навчання (РН), передбачених освітньою програмою:

РН 1.Розробляти і приймати ефективні рішення з питань розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики, забезпечувати їх реалізацію, аналізувати і порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та імовірні наслідки їх впливу.

РН 3.Розробляти, впроваджувати та застосовувати сучасні методи оцінювання ефективності впровадження інновацій в готельно-ресторанному бізнесі.

РН 6.Відшуковувати необхідні дані в науковій літературі, базах даних та інших джерелах, аналізувати та оцінювати ці дані, систематизувати й упорядковувати інформацію для вирішення комплексних задач професійної діяльності.

РН 8.Ініціювати, розробляти та управляти проектами розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу із врахуванням інформаційного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.

РН 10.Відповідати за формування ефективної кадрової політики суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, організаційні комунікації, розвиток професійного знання, оцінювання стратегічного розвитку команди, підбір та мотивування персоналу на ефективне вирішення професійних завдань.

РН 13. Здатність розробляти концепції, бізнес-моделі та технологічні рішення для закладів готельного, ресторанного та кейтерингового господарства з урахуванням регіональних особливостей, стратегічних пріоритетів розвитку України та сучасних тенденцій індустрії гостинності.

Тема 1. Формування місії, бачення та ключових факторів успіху підприємства індустрії гостинності

У сучасній індустрії гостинності стратегічне мислення починається не з фінансових показників чи операційних рішень, а з **усвідомлення сенсу діяльності підприємства** — його місії, бачення та тих цінностей, які формують бренд і визначають довіру гостей. Саме ці елементи створюють «душу» готелю чи ресторану, перетворюючи звичайний заклад на простір гостинності, до якого люди повертаються не лише за послугами, а за відчуттям турботи, стилю і натхнення.

Теоретичне підґрунтя

Місія — це філософія і головна мета існування підприємства. Вона визначає, для кого і заради чого компанія працює, яку цінність створює для своїх гостей, команди та суспільства. Для готельно-ресторанної сфери місія — це не просто комерційне твердження, а **обіцянка сервісу, емоцій і ставлення до людини**. Саме тому місія у гостинності завжди емоційно насичена: вона говорить мовою людських потреб, а не бухгалтерських звітів.

Наприклад, місія мережі *Marriott* звучить як: «Відданість нашим гостям і людям, які роблять можливим кожен момент гостинності». Це приклад філософії, де люди — не ресурс, а джерело цінності.

Бачення (Vision) — це образ майбутнього підприємства, його стратегічна амбіція, яка об'єднує команду навколо спільної мети. Бачення має надихати, задавати напрям руху та водночас бути реалістичним. У готельно-ресторанному бізнесі воно часто пов'язане з унікальністю атмосфери, інноваційністю сервісу чи внеском у розвиток локальної спільноти. Наприклад, бачення може звучати як: «Створити мережу готелів, що уособлюють українську гостинність у світі» або «Бути простором, де кожен гість відчуває себе частиною історії нашого міста».

Ключові фактори успіху (Key Success Factors) — це ті внутрішні компетенції, стандарти та особливості, що визначають стабільність і конкурентоспроможність підприємства. У сфері гостинності це, насамперед, **якість сервісу, професіоналізм персоналу, емоційна залученість команди, автентичність бренду та довіра гостей**.

Ключовий фактор успіху — це не випадковість, а системно вибудований результат корпоративної культури.

Місія — відповідає на запитання «**Навіщо ми існуємо?**»,

бачення — «**Куди ми прямуємо?**»,

а ключові фактори успіху — «**Як ми досягаємо результату?**».

Разом вони створюють стратегічну тріаду, без якої будь-який бізнес у сфері послуг втрачає ідентичність і напрям розвитку.

Мета практичного заняття

Розвинути у студентів вміння формулювати місію, бачення та ключові фактори успіху готельно-ресторанного підприємства, орієнтуючись не на формальні формулювання, а на **ціннісну сутність бренду**. Завдання передбачає розвиток стратегічного мислення, креативності, емоційного інтелекту та здатності відчувати психологію клієнта як центральну складову стратегії.

Практичні завдання

1. Аналіз прикладів місій і бачень міжнародних готельно-ресторанних брендів.

Студенти аналізують тексти місій відомих компаній (*Hilton, Accor, McDonald's, Premier Hotels, Honey, Sea Breeze Resort*), визначають, які елементи роблять їх сильними: чіткість, цінності, орієнтація на людину, емоційний зміст. Після цього група обговорює, які особливості української культури гостинності можуть бути відображені в місії локального бренду.

2. Розроблення місії для власного концептуального закладу.

Кожен студент створює коротке формулювання місії (1–2 речення) для уявного готелю або ресторану, уникаючи кліше «надавати якісні послуги».

Приклад:

– «Ми створюємо простір, де люди знаходять натхнення в кожній зустрічі».

– «Ми перетворюємо звичайний прийом їжі на емоційний досвід».

3. Формулювання бачення підприємства на перспективу 5–10 років.

Бачення має описувати не лише масштаб бізнесу, а й соціальну роль підприємства.

Приклад:

«Через 10 років ми станемо прикладом відповідальної гостинності, де комфорт гостей поєднується з повагою до природи та людей».

4. Визначення ключових факторів успіху.

Студенти, працюючи в групах, складають перелік 5–7 факторів, які забезпечують довготривалу привабливість готелю чи ресторану.

Приклади:

- професійна команда, що поділяє спільні цінності;
- стандартизована, але людська якість сервісу;
- сильний HR-бренд, що приваблює таланти;
- унікальна атмосфера і дизайн простору;
- гнучка комунікація з гостями, вміння працювати з відгуками.

Результатом завдання є створення «профілю ідентичності підприємства» — короткого опису його місії, бачення та ключових факторів успіху у формі міні-презентації або постеру.

Інтерактивні елементи

Дискусія:

- Чи може готель без чіткої місії залишатися успішним?
- Як місія впливає на поведінку персоналу?
- Яке місце займає емоційний досвід клієнта у сучасному баченні розвитку підприємства?

Вправа «Місія через емоцію»:

Студенти мають описати, яку емоцію повинен відчувати гість після відвідування закладу — спокій, радість, натхнення, відчуття дому тощо. Потім на основі цієї емоції формулюється місія підприємства.

Вправа «Піраміда стратегічної ідентичності»:

На дошці або в спільному документі студенти будують піраміду:

в основі — цінності, вище — місія, над нею — бачення, а на вершині — ключові фактори успіху. Завдання — показати взаємозв'язок між цими елементами.

Очікувані результати

Після виконання практичної роботи студенти повинні:

- розуміти стратегічне значення місії, бачення та цінностей у розвитку бренду гостинності;
- вміти створювати власні формулювання цих елементів із урахуванням сучасних тенденцій сервісу, сталого розвитку та корпоративної культури;
- усвідомлювати, що успіх у сфері гостинності — це не лише продукт, а **філософія ставлення до людини**;
- вміти презентувати місію і бачення у професійному форматі, що поєднує аналітичність і креативність.

Висновок

Місія і бачення — це не декларації на сайті підприємства, а **морально-управлінські орієнтири**, які визначають, якою буде організація у своїй суті. Для сфери гостинності вони мають особливе значення: саме через них формується емоційна культура бренду, стиль сервісу, поведінкові стандарти й навіть те, як працівники вітають гостей.

Підприємства, які мають чітко сформульовану місію та бачення, здатні не лише виживати на конкурентному ринку, а й **створювати власну історію гостинності**, де стратегія починається з цінностей, а завершується довірою клієнта.

Тема 2. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (PESTEL, SWOT, Value Chain)

У стратегічному менеджменті аналіз середовища — це ключовий етап, який визначає ефективність усіх подальших управлінських рішень. Для підприємств індустрії гостинності, що працюють у висококонкурентному, динамічному та соціально залежному ринку, цей етап має вирішальне значення. Готелі й ресторани залежать не лише від внутрішніх ресурсів, а й від макросередовища — тенденцій туризму, політичної стабільності, цифровізації, соціокультурних змін. Тому стратегічний аналіз виступає інструментом **прогнозування, адаптації та формування конкурентних переваг**, що ґрунтуються на реальному розумінні ринку.

1. Теоретичне підґрунтя

Стратегічний аналіз середовища охоплює дві взаємопов'язані площини:

- **зовнішнє середовище**, яке визначає умови, в яких функціонує підприємство;
- **внутрішнє середовище**, яке відображає його потенціал, ресурси та здатність до розвитку.

Метою аналізу є виявлення можливостей і загроз (зовнішніх факторів), а також сильних і слабких сторін (внутрішніх факторів), щоб забезпечити узгодженість між стратегією компанії та її ринковим контекстом.

Для комплексного дослідження середовища у сфері гостинності найчастіше використовують три методики: **PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз і Value Chain-аналіз**.

2. PESTEL-аналіз: дослідження макросередовища

PESTEL-аналіз дозволяє систематизувати вплив зовнішніх чинників на діяльність підприємства. Його назва походить від перших літер основних категорій факторів:

- P** – Political (політичні),
- E** – Economic (економічні),
- S** – Social (соціальні),
- T** – Technological (технологічні),
- E** – Environmental (екологічні),
- L** – Legal (правові).

Для індустрії гостинності цей метод допомагає передбачити зміни у зовнішньому середовищі та мінімізувати ризики.

Приклади факторів:

- *Політичні*: державна підтримка туризму, програми розвитку внутрішніх подорожей, воєнна ситуація, стабільність законодавства.
- *Економічні*: купівельна спроможність населення, рівень інфляції, динаміка валютного курсу, доступність інвестицій.
- *Соціальні*: нові моделі поведінки споживачів, зміна поколінь (Generation Y, Z), тенденція до здорового способу життя, культура відпочинку.
- *Технологічні*: цифровізація сервісу (онлайн-бронювання, мобільні додатки, self-check-in), штучний інтелект, автоматизація управління.
- *Екологічні*: вимоги до енергоефективності, переробки відходів, стандарти екологічного туризму.
- *Правові*: санітарні норми, вимоги до якості харчування, ліцензування, трудове законодавство.

Завдання практичного заняття:

Студенти мають побудувати PESTEL-матрицю для обраного готелю або ресторану, проаналізувавши актуальні фактори макросередовища, які впливають на його стратегію розвитку. Потім – запропонувати управлінські рекомендації для адаптації бізнесу до цих умов.

3. SWOT-аналіз: стратегічна діагностика підприємства

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) — це базовий інструмент, який допомагає встановити взаємозв'язок між внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішніми можливостями.

- **S (Strengths)** – сильні сторони: переваги бренду, якість сервісу, досвід персоналу, лояльна клієнтська база, унікальна локація.
- **W (Weaknesses)** – слабкі сторони: кадрова плинність, відсутність системи навчання, обмежений маркетинг, низька автоматизація.
- **O (Opportunities)** – можливості: розвиток внутрішнього туризму, нові партнерства, впровадження digital-технологій, екологічні тренди.

– **T (Threats)** – загрози: політична нестабільність, економічна рецесія, зростання конкуренції, негативні онлайн-відгуки.

SWOT-матриця дозволяє сформулювати стратегічні альтернативи, поєднавши сильні сторони з можливостями (SO-стратегія), а також розробити заходи для нейтралізації загроз (ST-, WO-, WT-стратегії).

Практичне завдання:

Студенти обирають конкретний заклад (наприклад, міський готель, ресторан на узбережжі або кав'ярню біля університету) та проводять SWOT-аналіз. Результати презентуються у вигляді короткої стратегії:

- Як використати сильні сторони для залучення нової аудиторії?
- Як мінімізувати слабкі сторони?
- Які можливості можна перетворити на конкурентну перевагу?

4. Value Chain-аналіз: внутрішня архітектура цінності

Аналіз ланцюга створення цінності (Value Chain Analysis), розроблений Майклом Портером, дає змогу оцінити, як кожен елемент діяльності підприємства впливає на кінцеву цінність для клієнта.

У готельно-ресторанній справі цей метод є особливо показовим, адже **цінність сервісу створюється на кожному етапі взаємодії з гостем** — від бронювання до післявізитного фідбеку.

Основні ланки ланцюга цінності у сфері гостинності:

- прийом і обробка замовлення (бронювання, комунікація з клієнтом);
- підготовка продукту (номер, страва, атмосфера);
- безпосереднє надання послуги (контакт «гість–персонал»);
- післясервіс (збір відгуків, програми лояльності, повторні продажі).

Допоміжні процеси включають управління персоналом, маркетинг, IT-підтримку, управління якістю.

Value Chain дозволяє визначити «сильні точки» сервісного процесу, що створюють емоційну цінність для клієнта, та «вузькі місця», які потребують оптимізації.

Завдання:

Побудувати схему Value Chain обраного підприємства, вказати, які елементи створюють найбільшу цінність для клієнта (наприклад, дизайн простору, професійна комунікація, швидкість обслуговування).

5. Інтерактивна робота

Дискусія:

- Чому для підприємств гостинності важливо бачити себе не як постачальника послуг, а як *створювача цінності*?
- Які фактори зовнішнього середовища найбільше впливають на сучасну гостинність в Україні?
- Як зміни в технологіях (AI, цифрові платформи) можуть трансформувати ланцюг цінності в готельно-ресторанному бізнесі?

Вправа “Зовнішнє – внутрішнє – клієнт”

Студенти об’єднують результати PESTEL і SWOT у короткий стратегічний висновок: як підприємство може використати свої сильні сторони для адаптації до змін середовища та посилення клієнтської цінності.

6. Очікувані результати

Після заняття студенти повинні:

- розуміти значення комплексного стратегічного аналізу у формуванні стійкої стратегії підприємства гостинності;
- володіти методами PESTEL, SWOT і Value Chain на прикладі реальних сервісних процесів;
- уміти визначати можливості та загрози, сильні й слабкі сторони підприємства;
- усвідомлювати, що стратегічна перевага у сфері гостинності створюється **не лише продуктом, а й якістю емоційної взаємодії з гостем.**

Висновок

Стратегічний аналіз середовища — це не просто інструмент діагностики, а **професійне бачення підприємства у контексті світу, що змінюється.**

Для готельно-ресторанного бізнесу він є способом не лише передбачити зміни, а й перетворити їх на можливості.

Компанії, що системно застосовують PESTEL, SWOT та Value Chain-аналіз, не просто адаптуються до ринку — вони формують його стандарти, створюючи нову

культуру гостинності, засновану на гнучкості, глибинному розумінні клієнта та цінності людських стосунків.

Тема 3. Розроблення та вибір ефективної стратегії розвитку підприємства (матриці BCG, McKinsey, Ansoff)

У стратегічному менеджменті готельно-ресторанного бізнесу надзвичайно важливо не лише аналізувати середовище, а й приймати усвідомлені стратегічні рішення — тобто визначати напрям, яким розвиватиметься підприємство в довгостроковій перспективі. Вибір стратегії — це вибір між стабільністю і зростанням, ризиком і безпекою, новими можливостями і збереженням традицій бренду. Для підприємств сфери гостинності цей процес має особливе значення, адже стратегія розвитку визначає не тільки прибуток, а й репутацію, атмосферу та ціннісний образ закладу в очах гостей і працівників.

1. Теоретичне підґрунтя

Розроблення стратегії розвитку — це процес, який поєднує аналітику, креативність і глибоке розуміння сутності бренду. У сфері гостинності він базується не стільки на фінансових показниках, скільки на людських, сервісних і репутаційних аспектах.

Основна мета стратегії — забезпечити гармонійне поєднання місії, бачення та ресурсних можливостей із зовнішніми умовами ринку, зберігаючи при цьому унікальність підприємства.

Вибір стратегії передбачає відповіді на три запитання:

1. *Де ми зараз перебуваємо?* — аналіз поточного стану підприємства (позиція на ринку, репутація, рівень сервісу).
2. *Куди ми прагнемо рухатися?* — формування бажаного образу майбутнього (нові послуги, формати, позиціонування).
3. *Як ми туди потрапимо?* — визначення конкретного стратегічного шляху, який веде до мети.

Для обґрунтування вибору стратегії у менеджменті широко застосовують матриці стратегічного аналізу — BCG, McKinsey та Ansoff, які допомагають приймати рішення не на інтуїції, а на системному розумінні можливостей розвитку.

2. Матриця BCG (Boston Consulting Group): стратегічні позиції бренду

Сутність методу:

Матриця BCG дозволяє оцінити «портфель послуг» або напрямів діяльності підприємства за двома критеріями — рівнем популярності (часткою ринку) та динамікою його розвитку.

Для закладу гостинності це означає оцінку того, які напрями сервісу є основою репутації, а які потребують оновлення або реорганізації.

Чотири квадранти матриці:

- «Зірки» (Stars) — популярні, активно розвиваються напрями (наприклад, ресторанна зала з авторською кухнею, популярний весільний банкетний сервіс).

- «Дійні корови» (Cash Cows) — стабільні, добре налагоджені напрямки, що підтримують імідж і фінансову сталість (наприклад, щоденне бізнес-меню, класичний номерний фонд).

- «Знаки питання» (Question Marks) — нові продукти або формати, потенціал яких ще не визначено (новий бар-концепт, спа-зона, дегустаційні вечори).

- «Собаки» (Dogs) — послуги, які втратили популярність або не приносять очікуваної цінності (наприклад, застарілі пакети харчування, неактуальний інтер'єр).

Завдання для студентів:

Побудувати матрицю BCG для обраного закладу гостинності — визначити, які напрямки сервісу є «зірками», які — стабільною опорою, а які потребують змін або закриття.

Після цього сформулювати коротку стратегію: які послуги розвивати, які оновити, а від яких поступово відмовитися.

3. Матриця McKinsey (GE): пріоритети розвитку

Сутність методу:

Матриця McKinsey розширює логіку BCG і оцінює привабливість ринку та внутрішню конкурентну позицію підприємства.

Для готелю чи ресторану це означає аналіз не лише того, наскільки певна послуга популярна, а й наскільки підприємство здатне якісно конкурувати у цій ніші.

Показники привабливості ринку:

- туристичний потенціал локації,
- попит на певний тип послуг (наприклад, eco-hotel, family café, boutique-restaurant),
- тенденції споживацьких вподобань.

Показники конкурентоспроможності підприємства:

- якість сервісу, професійність персоналу,
- репутація, відгуки гостей,
- інноваційність, корпоративна культура, унікальність бренду.

Результати аналізу дозволяють розмістити напрями діяльності на дев'яти полях матриці (від «сильна позиція – високий потенціал» до «слабка позиція – низький потенціал») і визначити, у що варто інвестувати зусилля команди.

Завдання:

Студенти обирають 3–4 напрями діяльності підприємства (готельний сервіс, ресторан, бар, події, спа-зона) та розміщують їх на матриці McKinsey, визначаючи пріоритети розвитку. Результатом є формулювання рекомендацій — куди спрямувати інновації, маркетингову активність чи навчання персоналу.

4. Матриця Ansoff: стратегічні напрями зростання

Сутність методу:

Матриця Ігоря Ансоффа (Product-Market Matrix) допомагає визначити, у якому напрямку підприємству варто розвиватися — зберігати стабільність чи розширюватися, впроваджуючи нові формати або ринки.

Чотири можливі стратегії:

1. Проникнення на ринок (Market Penetration) — поглиблення роботи з поточними клієнтами через підвищення якості сервісу, програм лояльності, брендівих заходів.
2. Розвиток ринку (Market Development) — вихід у нові сегменти або регіони (наприклад, створення франшизи або відкриття філії в іншому місті).
3. Розвиток продукту (Product Development) — створення нових послуг для наявної аудиторії (нове меню, авторські тури, тематичні вечори).

4. Диверсифікація (Diversification) — вихід у зовсім нові напрями, пов'язані з гостинністю, але не основною діяльністю (організація кулінарних курсів, корпоративних івентів, спільні проекти з туроператорами).

Практичне завдання:

На основі SWOT-аналізу попередньої теми студенти визначають, яка стратегія Ансоффа є найоптимальнішою для підприємства — наприклад, чи варто готелю інвестувати у власну гастрономічну школу, чи ресторану створити нову концепцію для молодіжної аудиторії.

5. Інтерактивні елементи

Дискусія:

- Які ризики має стратегія диверсифікації у сфері гостинності?
- Чому для невеликих закладів важливо мати не одну, а кілька стратегічних опор?
- Як збалансувати розвиток бренду між інноваціями і збереженням традицій?

Вправа “Моє стратегічне рішення”:

Студенти обирають вигадане або реальне підприємство і коротко описують, яку стратегію вони застосували б (за Ансоффом), пояснюючи її людськими і сервісними перевагами: «Ми розвиваємо продукт, тому що наші гості хочуть нових форматів вражень, а не знижок».

6. Очікувані результати

Після заняття студенти повинні:

- розуміти роль стратегічного вибору у забезпеченні розвитку підприємств гостинності;
- володіти інструментами прийняття стратегічних рішень (матриці BCG, McKinsey, Ansoff) у контексті сервісної діяльності;
- уміти аргументовано пропонувати стратегії розвитку, базуючись на аналізі нематеріальних чинників — якості обслуговування, командної культури, брендової ідентичності;

— усвідомлювати, що стратегія у гостинності — це не стільки про ріст показників, скільки про розвиток людяності бренду, здатність реагувати на зміни, зберігаючи цінності та емоційний зв'язок із гостями.

Висновок:

Стратегічний вибір у готельно-ресторанному бізнесі — це не суха економічна процедура, а мистецтво передбачення, що ґрунтується на розумінні людей, культури й тенденцій.

Матриці BCG, McKinsey та Ansoff — це інструменти, які дозволяють не просто прорахувати сценарії, а побачити, *де саме народжується цінність для клієнта* і як трансформувати її у сталу перевагу бренду.

Професійний стратег у сфері гостинності — це аналітик і гуманіст одночасно: він бачить не лише таблиці, а й людей за ними.

Тема 4. Крос-культурні виміри стратегічного управління у міжнародному бізнесі гостинності

Крос-культурний вимір стратегічного менеджменту у сфері гостинності — це одна з ключових складових ефективного управління сучасними міжнародними підприємствами. Готельно-ресторанний бізнес є глобальним за своєю природою, адже кожен заклад обслуговує гостей різних національностей, з різними мовами, традиціями, звичаями та очікуваннями. У такому середовищі стратегічне управління не може обмежуватись лише економічними розрахунками — воно має спиратися на глибоке розуміння культурного контексту, особливостей сприйняття сервісу та людських цінностей.

Крос-культурний менеджмент передбачає узгодження стратегічних цілей організації з культурними особливостями персоналу та клієнтів. Для підприємств гостинності це означає не лише адаптацію стандартів обслуговування до різних країн, але й формування єдиної корпоративної філософії, яка поєднує глобальні принципи бренду з місцевою автентичністю. Відомі міжнародні готельні мережі — Hilton, Marriott, Accor, Hyatt — демонструють, що стратегічний успіх полягає в здатності інтегрувати єдині стандарти якості з урахуванням національних культурних відмінностей.

Культурні параметри, описані в дослідженнях Г. Хофстеде, дозволяють глибше зрозуміти, як саме національні цінності впливають на управлінські рішення. Наприклад, у країнах із високою дистанцією влади працівники очікують авторитарного стилю керівництва, тоді як у країнах із низькою дистанцією влади важливо забезпечити рівність і партнерство. У культурах, де превалує індивідуалізм, люди цінують визнання особистих досягнень, тоді як у колективістських суспільствах головним мотиватором є гармонія в команді.

У контексті міжнародного готельно-ресторанного бізнесу стратегічний підхід до управління передбачає створення мультикультурних команд, у яких кожен співробітник розуміє й поважає різницю між культурами. Це стосується не лише персоналу, а й клієнтського досвіду. Наприклад, гість із Японії очікує стриманого сервісу без зайвого спілкування, тоді як гість із США може сприймати надмірну формальність як відстороненість. Менеджери мають

передбачати такі нюанси у стратегії підготовки персоналу, плануванні комунікації та створенні бренду.

Важливу роль у крос-культурному стратегічному управлінні відіграє корпоративна культура. Вона має бути достатньо гнучкою, щоб поєднувати різні культурні підходи, але водночас зберігати спільні цінності бренду — повагу, сервіс, якість, довіру. Успішні міжнародні компанії створюють систему внутрішніх тренінгів із міжкультурної компетентності, проводять програми обміну персоналом, формують глобальні стандарти етичної поведінки.

Крос-культурна компетентність є невід’ємною рисою сучасного лідера у сфері гостинності. Вона включає три складові: знання (усвідомлення культурних відмінностей), навички (здатність ефективно взаємодіяти в мультикультурному середовищі) та ставлення (відкритість і толерантність). Менеджер, який володіє міжкультурною грамотністю, здатен приймати рішення, що враховують не лише бізнес-логіку, а й людський фактор, культурні особливості поведінки та сприйняття.

У стратегічному плані підприємства, що діють у глобальному ринку, повинні враховувати крос-культурні ризики — неправильну інтерпретацію поведінки, комунікаційні бар’єри, упередження, стереотипи. Вирішення цих проблем забезпечується завдяки впровадженню принципів *diversity & inclusion* — різноманіття та інклюзивності. Це означає створення робочого середовища, де всі співробітники, незалежно від походження, гендеру чи релігії, мають рівні можливості для розвитку.

Сучасна стратегія гостинності має не лише комерційний, а й гуманітарний вимір. Вона спрямована на створення середовища, у якому кожен гість відчувається комфортно, незалежно від культурних відмінностей. Така стратегія формує довіру, лояльність і довготривалі відносини — як із клієнтами, так і з працівниками.

Крос-культурний вимір у стратегічному менеджменті стає не лише фактором успіху, але й маркером зрілості підприємства. Готелі та ресторани, які сповідують культурну повагу, інклюзивність і толерантність, створюють не просто послугу — вони створюють середовище взаєморозуміння. У цьому

полягає стратегічна цінність сучасної гостинності: у здатності бачити людину за будь-якою культурною межею.

Практичні завдання та питання для обговорення

1. Поясніть, чому крос-культурний менеджмент є важливою складовою стратегічного управління у міжнародному готельно-ресторанному бізнесі.
2. Наведіть приклади, як культурні відмінності можуть впливати на управлінські рішення, поведінку персоналу або задоволеність гостей.
3. Складіть короткий профіль міжкультурної компетентності менеджера готелю або ресторану. Які якості та навички є критично важливими?
4. Проаналізуйте реальний або уявний кейс міжнародного готелю. Як у ньому проявляється врахування культурних відмінностей у стратегії сервісу чи кадровій політиці?
5. Розробіть пропозиції щодо формування корпоративної культури, яка сприятиме гармонійному співіснуванню представників різних культур у межах одного закладу.
6. Обговоріть приклади прояву культурних конфліктів у готельно-ресторанній сфері. Як їх можна попередити за допомогою ефективної комунікації?
7. Підготуйте коротку презентацію або есе на тему «Глобальна стратегія гостинності як стратегія взаєморозуміння».
8. Сформулюйте рекомендації для готелю або ресторану щодо підвищення культурної чутливості персоналу.
9. Створіть карту культурних відмінностей для двох країн і визначте, як ці особливості можуть вплинути на стиль управління та обслуговування гостей.
10. Розробіть міні-стратегію розвитку мультикультурного колективу: які кроки потрібно здійснити, щоб кожен працівник почувався залученим і цінним.

Тема 5. Планування реалізації стратегії розвитку підприємства: дорожня карта, ризики, відповідальність

Планування реалізації стратегії — це ключовий етап стратегічного менеджменту, який перетворює концептуальні рішення на конкретні дії. Якщо стратегічне бачення визначає, *куди підприємство хоче прийти*, то етап реалізації відповідає на запитання — *як саме це зробити*. У сфері гостинності цей процес має особливе значення, адже він пов'язаний не лише з управлінням процесами, а й з координацією великої кількості людей, сервісних стандартів, комунікацій і щоденної операційної діяльності, де помилка однієї ланки може вплинути на репутацію всього бренду.

Реалізація стратегії в готельно-ресторанному бізнесі передбачає створення **дорожньої карти (roadmap)** — покрокового плану дій, який визначає послідовність заходів, відповідальних осіб, ресурси та часові рамки. Дорожня карта є своєрідною навігаційною системою підприємства: вона узгоджує зусилля різних підрозділів, допомагає контролювати прогрес і своєчасно виявляти відхилення. У ній обов'язково визначаються пріоритети, критичні точки, контрольні дати та показники ефективності.

Для підприємств індустрії гостинності дорожня карта повинна враховувати не лише внутрішні операційні аспекти, а й зовнішні фактори — сезонність, туристичні тренди, поведінку клієнтів, зміни в технологіях чи соціальних очікуваннях. Наприклад, готель, який планує позиціонування як *eco-friendly*, має включити в дорожню карту не тільки модернізацію інфраструктури, а й підготовку персоналу, комунікаційні кампанії, співпрацю з локальними громадами та сертифікаційними органами.

Ефективна реалізація стратегії вимагає чіткого розподілу **зон відповідальності**. Вона базується на принципі колективної залученості — кожен підрозділ повинен розуміти, як його діяльність впливає на досягнення загальної мети. Керівники різних рівнів виступають не лише виконавцями, а й носіями стратегічної ідеї, траншуючи її в роботу своїх команд. Важливою умовою є формування системи комунікацій, яка забезпечує прозорість, довіру та можливість зворотного зв'язку.

Окрему роль у плануванні реалізації відіграє **управління ризиками**. У сфері гостинності ризики мають не лише фінансовий, а й репутаційний, соціальний і психологічний вимір. До них належать: кадрова нестабільність, зниження лояльності клієнтів, технологічні збої, непередбачувані зовнішні події (пандемії, війни, економічні кризи). Завдання менеджера — ідентифікувати потенційні ризики, оцінити їхню ймовірність і розробити сценарії реагування. Цей процес називають **ризик-менеджментом у стратегії**, який включає чотири основні кроки: виявлення ризику, його аналіз, розроблення плану дій і моніторинг результатів.

План реалізації стратегії повинен бути **гнучким** — здатним адаптуватися до непередбачених змін, не втрачаючи головного напрямку. Гнучкість не означає відсутність структури, навпаки, це стратегічна дисципліна, яка дозволяє коригувати дії в режимі реального часу. У сучасних готельно-ресторанних компаніях активно впроваджуються інструменти **Agile-менеджменту** — короткі стратегічні цикли, зосереджені на досягненні конкретних результатів із постійним аналізом ефективності.

Важливим інструментом у процесі реалізації є **стратегічний контроль**, який передбачає регулярне вимірювання ключових показників ефективності (KPI). У сфері гостинності ці показники можуть охоплювати не лише кількість гостей чи дохід, а й рівень задоволеності клієнтів, показники лояльності персоналу, якість сервісу, кількість позитивних відгуків. Такий підхід формує **культуру стратегічної відповідальності**, коли кожен співробітник розуміє, як його дії впливають на загальний успіх підприємства.

Реалізація стратегії неможлива без **ефективної комунікації**. Вона повинна бути двосторонньою — від керівництва до персоналу і навпаки. Комунікація має не лише інформувати, а й мотивувати, створювати атмосферу причетності до спільної мети. У цьому контексті важливою є роль лідерів думок усередині колективу — адміністраторів, шеф-кухарів, супервайзерів, які транслиують корпоративні цінності у повсякденну поведінку.

План реалізації стратегії повинен завершуватися етапом **оцінювання результатів і коригування дій**. Це не просто завершальний пункт, а безперервний процес зворотного зв'язку. Саме тут відбувається перевірка відповідності між

поставленими стратегічними цілями та фактичними результатами. Якщо стратегія не приносить очікуваних результатів, необхідно своєчасно внести зміни, не чекаючи завершення планового періоду.

Реалізація стратегії — це процес, який вимагає не лише аналітичного мислення, а й лідерства, інтуїції, комунікаційної майстерності. У готельно-ресторанному бізнесі вона є тестом на професійність управлінської команди, на її здатність об'єднувати людей навколо спільної мети, передбачати ризики та приймати рішучі, але виважені кроки.

Практичні завдання та питання для обговорення

1. Поясніть, чому етап реалізації є найскладнішим у стратегічному менеджменті підприємств гостинності.
2. Розкрийте поняття «дорожня карта» у контексті впровадження стратегії. Які основні її елементи?
3. Складіть приклад дорожньої карти для готелю або ресторану, який планує вийти на новий сегмент ринку (наприклад, корпоративне обслуговування чи подієвий туризм).
4. Назвіть основні ризики, які можуть виникнути під час реалізації стратегії, і запропонуйте способи їх мінімізації.
5. Як ви розумієте поняття «стратегічна відповідальність» у роботі менеджера готелю? Наведіть приклади її прояву.
6. Яким чином комунікація впливає на ефективність реалізації стратегії в команді? Наведіть реальні або змодельовані приклади.
7. Сформулюйте п'ять ключових показників ефективності (КРІ), які можуть використовуватися для контролю виконання стратегії в закладі гостинності.
8. Розробіть короткий план дій для команди, яка відповідає за впровадження стратегічної ініціативи (наприклад, запуск нового ресторанного меню або редизайн бренду).
9. Проаналізуйте ситуацію: керівництво готелю розробило нову стратегію, але персонал її не підтримує. Які кроки потрібно зробити для підвищення залученості працівників?

10. Обговоріть, якими якостями має володіти лідер, здатний ефективно реалізувати стратегію розвитку підприємства в динамічному середовищі гостинності.

Тема 6. Система стратегічного контролю та оцінювання ефективності (KPI, Balanced Scorecard)

Система стратегічного контролю є завершальним, але надзвичайно важливим етапом стратегічного менеджменту, адже саме вона дозволяє переконатися, що обрана стратегія реалізується відповідно до поставлених цілей і дійсно наближає підприємство до запланованого результату. У сфері гостинності стратегічний контроль має свою специфіку: тут йдеться не лише про фінансові показники, а насамперед про якість сервісу, задоволеність гостей, ефективність персоналу, дотримання стандартів і стабільність корпоративної культури.

Контроль у стратегічному менеджменті виконує функцію системного зворотного зв'язку між цілями, діями та результатами. Він дозволяє виявляти відхилення, аналізувати їх причини та своєчасно коригувати дії. Для готельно-ресторанного бізнесу це означає — підтримувати постійну узгодженість між баченням бренду («яким ми хочемо бути») і реальною практикою сервісу («як нас сприймають гості»).

KPI (Key Performance Indicators) — ключові показники ефективності — є одним із головних інструментів стратегічного контролю. Вони допомагають оцінити, наскільки ефективно підприємство просувається до реалізації своєї стратегії. КРІ у готельно-ресторанній сфері мають відображати не лише продуктивність, а й якість сервісу, рівень задоволеності клієнтів, професійну поведінку персоналу та дотримання корпоративних стандартів.

Наприклад, у готелі КРІ можуть включати: середній рівень заповнюваності номерів, відсоток повторних бронювань, рейтинг на онлайн-платформах, рівень задоволеності гостей, показники плинності кадрів, дотримання стандартів обслуговування. У ресторані — середній чек, швидкість обслуговування, кількість позитивних відгуків, оцінку клієнтського досвіду (*customer experience*). Проте головна мета КРІ — не просто виміряти, а допомогти покращити якість управління, мотивувати персонал до досягнення спільних результатів.

Ще одним важливим інструментом є **Balanced Scorecard (BSC)** — збалансована система показників, запропонована Р. Капланом і Д. Нортоном. Її

суть полягає у тому, щоб оцінювати діяльність підприємства не лише через фінансові результати, а й через нефінансові аспекти. У готельно-ресторанній сфері Balanced Scorecard може бути адаптована до чотирьох вимірів:

1. **Клієнтський вимір** — як нас бачить і оцінює гість (якість сервісу, лояльність, довіра до бренду).
2. **Внутрішні процеси** — наскільки ефективно працюють стандарти, комунікація, логістика, сервісні процедури.
3. **Розвиток персоналу** — рівень навчання, професійного зростання, мотивації, корпоративної культури.
4. **Інноваційний вимір** — здатність до впровадження нових технологій, цифрових рішень і практик сталого розвитку.

У контексті гостинності Balanced Scorecard виступає не лише інструментом контролю, а й системою узгодження цілей різних підрозділів. Наприклад, ціль «підвищити рівень задоволеності гостей» передбачає одночасно навчання персоналу, оновлення сервісних процедур, моніторинг відгуків і створення умов для командної відповідальності.

Стратегічний контроль має бути не каральним, а підтримувальним. Його завдання — не лише виявляти недоліки, а допомагати персоналу бачити власний внесок у загальний результат. Ефективні менеджери у сфері гостинності проводять контроль не у формі перевірки, а у форматі *feedback-сесій*, спільного аналізу досягнень і можливостей для вдосконалення. Саме це створює культуру відкритого обговорення, у якій контроль сприймається не як тиск, а як ресурс розвитку.

Особливу увагу варто приділити питанням **відповідальності** за результати. У системі стратегічного контролю кожен співробітник має розуміти, за які показники він відповідає. Від керівника очікується не лише моніторинг, а й підтримка, зворотний зв'язок і заохочення ініціатив. Таким чином, контроль стає інструментом не лише управління, а й мотивації.

Збалансована система показників і KPI в індустрії гостинності допомагають підтримувати стратегічну узгодженість між довгостроковими цілями та щоденною діяльністю персоналу. Вони стимулюють розвиток культури

вимірюваної ефективності, де результати оцінюються не лише цифрами, а насамперед людськими взаємодіями, сервісом і емоційним впливом на гостя.

Таким чином, стратегічний контроль у сфері гостинності — це не просто система обліку, а **механізм розвитку якості сервісу через усвідомлення цілей, відповідальності та результатів**. Він забезпечує зворотний зв'язок між стратегією, командою і клієнтами, що є запорукою стабільності та конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Практичні завдання та питання для обговорення

1. Розкрийте поняття стратегічного контролю. Чому він має важливе значення для підприємств індустрії гостинності?
2. У чому полягає відмінність між KPI та Balanced Scorecard? Як ці інструменти взаємодоповнюють одне одного?
3. Наведіть приклади трьох ключових показників ефективності (KPI) для готелю та трьох — для ресторану. Обґрунтуйте, чому саме ці показники є важливими.
4. Опишіть, як за допомогою збалансованої системи показників можна оцінити якість сервісу та рівень задоволеності клієнтів.
5. Створіть власну міні-модель Balanced Scorecard для закладу гостинності, у якій визначте чотири стратегічні напрями розвитку та по два індикатори для кожного.
6. Розгляньте ситуацію: у готелі впав рейтинг на онлайн-платформах, хоча кількість клієнтів не зменшилась. Які KPI можуть допомогти виявити причину проблеми?
7. Поясніть, чому важливо поєднувати кількісні та якісні показники в системі оцінювання ефективності.
8. Опишіть, як культура зворотного зв'язку впливає на точність і об'єктивність стратегічного контролю.
9. Розробіть короткий план дій для HR-менеджера, який має впровадити систему KPI для оцінювання персоналу служби прийому і розміщення в готелі.

10. Обговоріть, як стратегічний контроль може бути використаний як інструмент розвитку корпоративної культури, а не лише як форма звітності.

Тема 7. Управління стратегічними змінами та подолання опору в організації

Зміни — це невід’ємна складова розвитку будь-якого підприємства, особливо у сфері гостинності, яка постійно реагує на динамічні запити клієнтів, технологічні інновації та трансформацію ринку праці. Стратегічне управління змінами — це системний процес, спрямований на адаптацію організації до нових умов без втрати ефективності, корпоративної єдності та якості сервісу.

Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу зміни часто мають комплексний характер: відкриття нових локацій, впровадження цифрових технологій (систем онлайн-бронювання, HRIS, CRM), оновлення стандартів обслуговування, рестайлінг бренду або реорганізація персоналу. Усі ці процеси впливають на людей, які є головною складовою сервісу. Саме тому стратегічне управління змінами у сфері гостинності — це передусім **управління людською поведінкою, емоціями та очікуваннями.**

Процес управління змінами включає кілька послідовних етапів. Один із найвідоміших підходів запропонував Курт Левін, який виділив три фази: **"розморожування" (unfreezing)** — усвідомлення необхідності змін; **"зміна" (change)** — активна фаза впровадження нових підходів, процедур, норм; **"заморожування" (refreezing)** — закріплення нових практик у культурі організації. Ця модель є надзвичайно актуальною для готельно-ресторанної сфери, де працівники звикають до певних алгоритмів роботи, а будь-яке нововведення може викликати психологічний опір.

Більш сучасний і деталізований підхід представив Джон Коттер, запропонувавши **восьмикрокову модель управління змінами**, що включає створення відчуття терміновості, формування коаліції прихильників, визначення бачення, комунікацію цілей, усунення бар’єрів, досягнення короткотермінових успіхів, закріплення результатів і впровадження змін у корпоративну культуру. Цей алгоритм особливо ефективний у великих готельних мережах або ресторанах, де зміни торкаються кількох рівнів управління одночасно.

Важливим завданням керівника є **передбачення та подолання опору змінам**. У сфері гостинності опір може мати як відкриту форму (незгода,

пасивність, критика), так і приховану (зниження якості роботи, ігнорування нових правил, формальне виконання). Основні причини опору — страх невідомого, відсутність інформації, небажання втратити звичну зону комфорту, недовіра до керівництва або відчуття несправедливості.

Щоб мінімізувати опір, необхідно забезпечити **ефективну комунікацію**. Працівники мають розуміти не лише «що змінюється», а й «чому це потрібно». Важливо демонструвати переваги нововведень, залучати колектив до обговорення, дозволяти висловлювати думку, визнавати труднощі. Успішна стратегія змін завжди спирається на принцип **спільної участі**, а не адміністративного тиску.

Ключову роль у впровадженні змін відіграє **організаційна культура**. Якщо культура підприємства гнучка, відкрита до інновацій і навчання, процес трансформації проходить природно. У протилежному випадку, коли домінує страх, бюрократія чи консерватизм, навіть найкраща стратегія може бути зруйнована внутрішнім опором. Тому перед початком змін керівництво повинно оцінити культурну готовність організації до трансформації.

Сучасні концепції управління змінами, зокрема модель **ADKAR (Awareness – Desire – Knowledge – Ability – Reinforcement)**, роблять акцент на індивідуальному рівні сприйняття змін. Вона підкреслює, що колективна трансформація починається із залучення кожної людини. Менеджер має допомогти співробітникам усвідомити потребу в змінах, розвинути бажання брати участь у них, забезпечити знання і навички для нових ролей, підтримати впевненість у власних силах і закріпити нові моделі поведінки через систему визнання й мотивації.

Керівник, який ефективно управляє змінами, виконує роль **лідера-трансформатора** — людини, здатної надихати, вести за собою, створювати атмосферу довіри та спільної відповідальності. У готельно-ресторанній сфері, де кожен працівник — це частина клієнтського досвіду, саме лідерство стає рушійною силою адаптації.

Варто пам'ятати, що зміни — це не разовий проєкт, а постійний процес розвитку. Підприємства, які сприймають зміни як норму, залишаються

конкурентоспроможними, більш стійкими до криз і здатними швидше реагувати на виклики.

Практичні завдання та питання для обговорення

1. Поясніть, у чому полягає сутність стратегічного управління змінами. Чим воно відрізняється від оперативного управління?
2. Опишіть приклади змін, які можуть відбуватись у готелі чи ресторані. Які ризики можуть виникати під час їх упровадження?
3. Як ви розумієте модель К. Левіна («розморожування — зміна — заморожування»)? Наведіть приклад її застосування у сфері гостинності.
4. Застосуйте восьмиетапну модель Коттера до гіпотетичної ситуації: впровадження нової цифрової системи бронювання в готелі. Які кроки будуть вирішальними?
5. Складіть короткий план комунікаційної стратегії для пояснення персоналу необхідності змін. Які канали комунікації ви б використали?
6. Визначте основні причини опору змінам у колективі ресторану. Запропонуйте шляхи його подолання.
7. Проаналізуйте роль корпоративної культури у процесі стратегічних змін. Як культура може сприяти або, навпаки, перешкоджати трансформації?
8. Опишіть дії менеджера, спрямовані на формування готовності персоналу до нових умов праці.
9. Як ви розумієте поняття “лідерство під час змін”? Якими якостями має володіти лідер, щоб ефективно керувати процесом трансформації?
10. Підготуйте короткий кейс: змодельуйте ситуацію, коли персонал опирається змінам (наприклад, переходу на нову систему обліку або зміну графіка роботи), і запропонуйте план дій менеджера для зниження опору.

Тема 8. Соціальна відповідальність, етика та ESG-стратегії в індустрії гостинності

Соціальна відповідальність і дотримання етичних принципів сьогодні є невід'ємною частиною стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності. Готелі, ресторани, туристичні комплекси вже давно перестали бути лише бізнесами, що продають послуги. Вони перетворилися на соціально значущі інституції, які формують культуру взаємоповаги, екологічної свідомості та турботи про людей. Саме тому соціальна відповідальність і ESG-стратегії (Environmental, Social, Governance — екологічна, соціальна та управлінська відповідальність) визначають рівень зрілості та репутації підприємства у сучасному суспільстві.

Соціальна відповідальність у сфері гостинності — це добровільне прийняття підприємством зобов'язань перед працівниками, клієнтами, місцевими громадами та довкіллям. Йдеться не лише про дотримання законодавчих вимог, а про свідоме прагнення діяти чесно, етично й із турботою про суспільство. Для готельно-ресторанних підприємств соціальна відповідальність проявляється у таких напрямках, як: справедливе ставлення до персоналу, розвиток інклюзивного середовища, підтримка місцевих ініціатив, благодійні проекти, екологічна модернізація, зменшення відходів і раціональне використання ресурсів.

Суттєвий акцент робиться на **етичних стандартах** поведінки. Індустрія гостинності — це простір постійної взаємодії між людьми, тому моральна культура персоналу є основою успіху. Етичні принципи включають повагу до клієнта, доброзичливість, недопущення дискримінації за будь-якою ознакою, чесність у рекламі та комунікаціях, дотримання конфіденційності даних гостей. Для внутрішнього середовища важливими є справедливість у розподілі обов'язків, прозорість оцінювання, рівність можливостей для професійного розвитку.

Сучасний підхід до соціальної відповідальності тісно пов'язаний із **ESG-концепцією**, що охоплює три виміри сталого розвитку.

1. **Environmental (екологічна відповідальність)** — це впровадження практик, спрямованих на мінімізацію шкоди довкіллю: енергоефективність, сортування відходів, використання біорозкладних матеріалів, зменшення споживання пластику, перехід на локальні продукти та екологічно чисті технології. Наприклад, багато сучасних готелів уже використовують системи очищення води, електромобілі для доставки або впроваджують політику “zero waste”.

2. **Social (соціальна відповідальність)** — охоплює турботу про персонал, розвиток соціального партнерства, підтримку культурних і благодійних ініціатив, дотримання прав людини, безпечні та гідні умови праці. Готелі, які піклуються про своїх працівників, створюють не просто колектив — вони формують лояльну спільноту, що підтримує корпоративні цінності.

3. **Governance (корпоративне управління)** — це прозорість у прийнятті рішень, доброчесність, відповідальне лідерство, антикорупційна політика, дотримання трудових прав і недопущення зловживань. Саме цей компонент формує довіру до бренду з боку клієнтів, партнерів і суспільства.

ESG-стратегії у сфері гостинності мають не лише репутаційне значення, а й практичну користь. Вони допомагають залучати нових гостей, підвищують привабливість бренду для працівників, сприяють зменшенню витрат через оптимізацію ресурсів і створюють конкурентну перевагу. Підприємства, які впроваджують ESG-підходи, стають більш стабільними у кризові періоди, адже їх діяльність базується на довірі, прозорості та сталих цінностях.

У цьому контексті важливою є також **соціальна місія підприємства** — усвідомлення свого внеску у розвиток громади. Наприклад, готелі можуть підтримувати програми екологічного туризму, співпрацювати з місцевими виробниками, допомагати освітнім або культурним проєктам. Ресторани — впроваджувати політику “відповідального споживання” (скорочення харчових відходів, передача залишків продуктів благодійним організаціям, навчання клієнтів еко-звичкам).

Особливу роль у розвитку соціально відповідальних стратегій відіграє **етичне лідерство**. Менеджер має бути прикладом доброчесності, відкритості та турботи про колектив. Від його поведінки залежить, чи довірятиме персонал цінностям компанії. Етичний лідер створює середовище, де працівники не бояться висловлювати думку, відчують повагу й розуміння, де культура сервісу ґрунтується не на примусі, а на щирому бажанні допомогти гостю.

Таким чином, соціальна відповідальність та ESG-підхід у сфері гостинності — це не просто модний тренд, а стратегічна необхідність сучасного менеджменту. Вони формують довгострокову довіру, зміцнюють бренд і створюють нову якість бізнесу — людяну, етичну й екологічно свідому.

Практичні завдання та питання для обговорення

1. Поясніть сутність соціальної відповідальності у сфері гостинності. Чому вона є частиною стратегічного розвитку підприємства?
2. Які основні принципи етичної поведінки персоналу мають бути закріплені у корпоративному кодексі готелю чи ресторану?
3. Наведіть приклади соціальних ініціатив, які може реалізувати заклад гостинності у співпраці з місцевою громадою.
4. Проаналізуйте поняття ESG. Як кожна його складова може бути застосована у готельно-ресторанному бізнесі?
5. Опишіть приклади екологічно відповідальної поведінки підприємств індустрії гостинності (економія води, енергії, утилізація відходів).
6. Розробіть коротку програму соціальної відповідальності для умовного ресторану, що прагне підвищити довіру клієнтів і зміцнити свій імідж.
7. Визначте, як політика етичного лідерства впливає на корпоративну культуру та лояльність персоналу.
8. Обговоріть, чому ESG-стратегії стають важливою складовою міжнародного іміджу готельних мереж.
9. Запропонуйте систему мотивації персоналу, яка стимулюватиме участь у соціальних або екологічних ініціативах компанії.

10. Створіть міні-кейс: у готелі виникла ситуація, коли гості скаржаться на надмірне використання одноразового пластику. Запропонуйте стратегічне рішення, яке поєднає екологічну відповідальність і турботу про клієнта.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
3. Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А.О., Тушевська Т.В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

Допоміжна

1. Гавкалова. Н.Л., Болотова О.О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 251 с.
2. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., Власюк К.В. Комунікативні процеси в системі управління персоналом індустрії гостинності. Інфраструктура ринку. 2023. № 71. С. 128-134.
3. Каламан О.Б., Дишкантюк О.В., Власюк К.В. Формування ефективних комунікацій на підприємствах індустрії гостинності як механізм підвищення якості управління персоналом. Інфраструктура ринку. 2023. № 70. С. 100-106.
4. Мазуркевич І.О., Рябенька М.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. Інтелект ХХІ. 2020. №1. С.75-80.
5. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. Економіка та суспільство. 2023. №52.
6. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.
7. Соколенко А., Свідло К., Сегеда І., Спесівцева Ю. Інноваційний механізм управління ресторанним бізнесом. Наука і техніка сьогодні. 2023. №. 3(17). С. 34- 35.
8. Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Білінська О.П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. Економіка та суспільство. 2023. № 50.
9. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людино-центричності» у процесі управління персоналом підприємства. Економіка та держава. 2021. №3. С. 77-82.