

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ 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>

Одеса - 2025 рік

Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічний менеджмент» для студентів спеціальності J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг» освітньо професійної програми «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг» денної

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. Сутність і принципи стратегічного менеджменту в готельно-ресторанній справі

Сучасна індустрія гостинності є однією з найдинамічніших і найконкурентніших галузей економіки. Постійна зміна потреб споживачів, інноваційні технології, глобальні виклики та нестабільність зовнішнього середовища потребують від підприємств готельно-ресторанного бізнесу не лише гнучкості, а й довгострокового стратегічного бачення. У цих умовах **стратегічний менеджмент** виступає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку, конкурентних переваг і високої якості сервісу.

1. Сутність, мета і завдання стратегічного менеджменту

Стратегічний менеджмент — це система управління підприємством, спрямована на розроблення та реалізацію довгострокових рішень, які забезпечують його конкурентоспроможність і розвиток у майбутньому. На відміну від оперативного чи тактичного управління, стратегічний менеджмент орієнтований на передбачення змін у зовнішньому середовищі, формування гнучких сценаріїв дій і створення потенціалу для швидкої адаптації.

Для підприємств гостинності стратегічний менеджмент — це не лише економічна категорія, а філософія управління сервісом і клієнтським досвідом. Його сутність полягає у здатності керівництва бачити перспективу, формувати чітку концепцію бренду, будувати довготривалі відносини з клієнтами й персоналом.

Мета стратегічного менеджменту у сфері гостинності — забезпечення стабільного розвитку підприємства за рахунок раціонального використання ресурсів, передбачення змін на ринку, задоволення потреб гостей і створення унікальної цінності для споживача.

Основні завдання стратегічного менеджменту:

- аналіз внутрішнього потенціалу підприємства (кадрового, фінансового, маркетингового, технологічного);
- дослідження ринку, конкурентів і тенденцій розвитку індустрії;
- формування місії, бачення та стратегічних цілей;
- розроблення стратегій розвитку (інноваційної, маркетингової, кадрової, фінансової, сервісної тощо);

– забезпечення ефективної реалізації обраної стратегії; – моніторинг і корекція дій у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, стратегічний менеджмент виступає системою управлінського мислення, що поєднує аналітику, передбачення й лідерство.

2. Етапи стратегічного процесу та його роль у розвитку підприємств індустрії гостинності

Процес стратегічного менеджменту є безперервним і включає кілька взаємопов'язаних етапів. Для підприємств гостинності цей процес має особливе значення, оскільки галузь характеризується високою мінливістю попиту, сезонністю, впливом іміджу та людського фактора.

Основні етапи стратегічного процесу:

1. Стратегічний аналіз (Strategic Analysis) — оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища. Підприємство досліджує власні ресурси, сильні й слабкі сторони (SWOT-аналіз), можливості й загрози. Для готелів і ресторанів це може включати аналіз ринку туризму, купівельної спроможності, нових форматів сервісу, технологічних інновацій.
2. Формування стратегії (Strategy Formulation) — визначення напрямів розвитку. На цьому етапі формулюються місія, бачення, цінності, довгострокові цілі, обираються стратегії зростання, диверсифікації, конкурентного позиціонування чи цифрової трансформації.
3. Реалізація стратегії (Strategy Implementation) — перехід від планів до конкретних дій. Вона включає розроблення планів, бюджетів, кадрових рішень, змін в організаційній структурі, системі мотивації й корпоративній культурі.
4. Оцінювання та контроль (Evaluation and Control) — моніторинг результатів, виявлення відхилень і внесення коректив. Для підприємств гостинності важливим є контроль якості сервісу, задоволеності клієнтів, рейтингу на онлайн-платформах (Booking, TripAdvisor) та репутаційних показників.

Роль стратегічного менеджменту полягає у тому, щоб перетворити хаотичний розвиток підприємства на керований процес із чітко визначеними орієнтирами. Він

забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, підвищує гнучкість, знижує ризики та сприяє формуванню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

3. Особливості стратегічного управління в умовах динамічного середовища

Сфера гостинності функціонує у середовищі, де **зміни — єдина постійна величина**. Попит на послуги залежить від макроекономічних, соціокультурних, політичних і навіть кліматичних факторів. Пандемія COVID-19, воєнні дії, цифровізація, поява нових бізнес-моделей (Airbnb, Glamping, food tech) — усе це змінює логіку управлінських рішень.

Основні особливості стратегічного менеджменту в таких умовах:

- **гнучкість** — можливість швидко змінювати стратегію залежно від ситуації;
- **орієнтація на клієнта** — стратегічне мислення повинно виходити з очікувань і потреб споживача;
- **інноваційність** — постійний пошук нових сервісів, форматів і технологій;
- **управління ризиками** — передбачення потенційних кризових сценаріїв і створення планів дій;
- **стратегічна інтеграція персоналу** — залучення працівників усіх рівнів до реалізації стратегії, формування культури участі.

Таким чином, стратегічне управління у сфері гостинності вимагає **постійного моніторингу ринку, аналітичної чутливості та лідерського мислення**. Підприємства, які володіють цими якостями, здатні не лише виживати в кризах, а й знаходити нові можливості для розвитку.

4. Поняття місії, бачення та стратегічних цілей підприємства

Будь-яка стратегія починається з визначення філософії організації — її сенсу, призначення та довгострокового бачення.

Місія підприємства — це коротке формулювання основної мети його існування, відповідь на запитання: *«Для чого ми працюємо?»* У сфері гостинності місія найчастіше пов'язана з ідеєю створення позитивних емоцій, комфорту, безпеки, культурного обміну. Наприклад: *«Надихаємо подорожувати, створюючи простір щирої гостинності»*.

Бачення (Vision) — це уявлення про бажаний стан підприємства в майбутньому: *«Яким ми хочемо бути через 5–10 років?»* Воно окреслює амбіції розвитку, наприклад: *«Стати лідером регіонального ринку преміального сервісу»*.

Стратегічні цілі — конкретизують місію і бачення через вимірювані результати. Вони мають бути SMART:

- **Specific** (конкретні),
- **Measurable** (вимірювані),
- **Achievable** (досяжні),
- **Relevant** (узгоджені зі стратегією),
- **Time-bound** (обмежені в часі).

Для підприємств гостинності стратегічні цілі можуть включати:

- підвищення рівня завантаження готелю до 85%;
- збільшення середнього чека в ресторані на 10%;
- вихід на міжнародний ринок;
- впровадження системи сталого розвитку (Green Hotel);
- покращення рейтингу сервісу за відгуками гостей.

Місія, бачення і стратегічні цілі формують **стратегічну ідентичність підприємства**, що визначає його напрям руху, стиль управління та корпоративну культуру.

Висновок

Стратегічний менеджмент у готельно-ресторанній справі є багатовимірною системою, що поєднує аналіз, прогнозування, лідерство та інноваційне мислення. Його головна функція — забезпечити підприємству стабільність і конкурентоспроможність у майбутньому, створивши основу для розвитку сервісу, бренду та людського капіталу.

У сучасних умовах стратегічний менеджмент перетворюється з інструменту управління на **культуру мислення**, яка пронизує всі рівні організації — від керівника до лінійного персоналу, формуючи основу для стійкого успіху підприємства гостинності.

Тема 2. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств індустрії гостинності

Стратегічний аналіз є основою прийняття управлінських рішень у будь-якій організації, але для готельно-ресторанного бізнесу він має особливе значення, оскільки ця сфера функціонує в умовах високої конкуренції, сезонності попиту, впливу глобальних подій та зміни споживацьких пріоритетів. Сучасний керівник підприємства гостинності повинен не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, щоб перетворювати виклики на можливості. Саме стратегічний аналіз забезпечує розуміння того, де перебуває підприємство, у якому середовищі воно працює, і яким може бути його майбутній розвиток.

1. Методи аналізу макро- та мікросередовища (PESTEL, 5 сил Портера, конкурентний профіль, GAP-аналіз)

Зовнішнє середовище підприємства індустрії гостинності поділяється на макросередовище (фактори загального впливу, на які компанія не може безпосередньо впливати) та мікросередовище (суб'єкти, з якими підприємство взаємодіє безпосередньо).

PESTEL-аналіз використовується для оцінювання макросередовища, враховуючи політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological), екологічні (Environmental) та правові (Legal) фактори.

- *Політичні* — державна політика у сфері туризму, податкова система, рівень стабільності, воєнні ризики.
- *Економічні* — рівень доходів населення, інфляція, валютні коливання, розвиток ринку праці.
- *Соціальні* — демографічні тенденції, стиль життя, культура споживання послуг, поведінка туристів.
- *Технологічні* — автоматизація бронювання, CRM-системи, онлайн-рейтинг-платформи, штучний інтелект у сервісі.
- *Екологічні* — екотренди, вимоги до сталого розвитку, управління відходами.

- *Правові* — стандарти безпеки, санітарні норми, ліцензійні вимоги, трудове законодавство.

Модель 5 сил Портера дозволяє проаналізувати конкурентне середовище галузі.

Вона визначає рівень привабливості ринку за такими силами:

1. загроза появи нових конкурентів;
2. сила постачальників (їжа, техніка, постіль, логістика);
3. сила покупців (вимогливість клієнтів, цінова чутливість);
4. загроза появи товарів-замінників (альтернативні сервіси, Airbnb, кейтеринг);
5. рівень внутрішньої конкуренції в галузі.

Конкурентний профіль підприємства — метод, який допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії порівняно з основними конкурентами. Для цього оцінюються ключові параметри: якість сервісу, ціна, розташування, імідж, інноваційність, персонал, маркетинг.

GAP-аналіз (аналіз розривів) застосовується для визначення відмінностей між бажаним і поточним станом підприємства. У сфері гостинності його використовують для оцінки рівня сервісу, задоволеності клієнтів, відповідності стандартам або запланованим цілям (наприклад, розрив між очікуваною та реальною завантаженістю номерного фонду).

Комплексне застосування цих методів дозволяє глибоко зрозуміти зовнішні виклики, оцінити конкурентне середовище та визначити напрямки розвитку підприємства.

2. Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства: ресурси, компетенції, ланцюг створення цінності (Value Chain)

Внутрішнє середовище підприємства — це його ресурсна база, організаційна структура, система управління, корпоративна культура, людський капітал і технологічні процеси. Мета внутрішнього аналізу — виявити сильні сторони, які формують конкурентні переваги, і слабкі місця, що потребують розвитку.

Ресурсний підхід (Resource-Based View, RBV) розглядає підприємство як сукупність унікальних ресурсів і компетенцій.

- Матеріальні ресурси: приміщення, обладнання, технології, фінанси.

- Нематеріальні ресурси: бренд, репутація, корпоративна культура, клієнтська база.
- Людські ресурси: кваліфікація персоналу, досвід, креативність, рівень сервісної культури.

Концепція ключових компетенцій (Core Competencies) Г. Хамела та К. Прахалада стверджує, що саме унікальні вміння — наприклад, створення виняткового сервісу чи ефективне управління клієнтськими враженнями — формують основу довгострокового успіху.

Ланцюг створення цінності (Value Chain), запропонований М. Портером, допомагає виявити, які процеси формують кінцеву цінність для клієнта. Для підприємства гостинності цей ланцюг може виглядати так: постачання продуктів → підготовка → сервіс → маркетинг → бронювання → клієнтський досвід → післяпродажна комунікація (відгуки, програми лояльності). Аналіз кожної ланки дозволяє підвищити ефективність, усунути втрати та підсилити ті аспекти, що створюють найбільшу цінність для споживача.

3. Визначення ключових факторів успіху на ринку готельно-ресторанних послуг

Ключові фактори успіху (Key Success Factors, KSF) — це ті характеристики, ресурси чи дії, які забезпечують підприємству перевагу над конкурентами. У готельно-ресторанному бізнесі вони тісно пов'язані з якістю обслуговування, емоційним комфортом гостя та репутацією бренду.

До ключових факторів успіху належать:

- Якість сервісу та персонал. Уміння створити доброзичливу атмосферу, швидко реагувати на потреби клієнта, вирішувати конфлікти.
- Локація та зручність доступу. Вдале розташування є критичним чинником вибору готелю або ресторану.
- Імідж та репутація бренду. Наявність позитивних відгуків, високий рейтинг на онлайн-платформах, активність у соцмережах.
- Інноваційність. Використання сучасних технологій (мобільне бронювання, цифрові меню, безконтактна оплата, AI-системи).

- Гнучкість та адаптивність. Здатність швидко реагувати на зміни ринку, уподобання клієнтів, сезонність.
- Сталий розвиток. Упровадження екологічних практик, енергоефективності, zero-waste концепцій, що підвищують лояльність клієнтів.

Визначення KSF дозволяє підприємству сфокусувати ресурси на тому, що справді впливає на результат, і будувати стратегію не на випадкових діях, а на ключових компетенціях.

Висновок

Стратегічний аналіз у готельно-ресторанній сфері — це не просто діагностика стану підприємства, а інтелектуальний процес, який допомагає зрозуміти логіку розвитку бізнесу, оцінити ризики та можливості, сформулювати конкурентні переваги.

Комплексне застосування PESTEL, моделі Портера, GAP-аналізу та аналізу ланцюга створення цінності дозволяє побачити підприємство як живу систему, що взаємодіє з динамічним середовищем. На основі таких досліджень формується стратегічна база — фундамент, на якому будується подальше управління розвитком підприємства гостинності.

Тема 3. Формування стратегічних рішень і вибір стратегії розвитку

Формування стратегічних рішень — це ключовий етап стратегічного менеджменту, від якого залежить майбутнє підприємства. Для сфери гостинності, де ринкове середовище є надзвичайно мінливим, важливо не лише обрати правильну стратегію, а й створити систему, здатну швидко реагувати на нові виклики. Стратегічне рішення — це не окремий управлінський акт, а комплексна дія, що визначає довгостроковий напрямок розвитку підприємства, структуру його ресурсів і позицію на ринку.

Алгоритм прийняття стратегічних рішень включає кілька логічних етапів, які утворюють безперервний управлінський цикл. Першим кроком є визначення проблеми або можливості, що потребує стратегічного реагування. Для підприємств гостинності це може бути зниження рівня завантаження, поява нових конкурентів, зміна споживчих трендів чи розвиток цифрових технологій. Далі проводиться збір і аналіз інформації для оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. Наступний етап — розроблення кількох стратегічних альтернатив, які можуть забезпечити досягнення цілей підприємства. Для кожної альтернативи оцінюються можливі наслідки, переваги, ризики та витрати. Після цього обирається оптимальний варіант, що відповідає ресурсним можливостям і стратегічним пріоритетам організації.

Важливою складовою цього процесу є оцінювання ризиків. У сфері гостинності ризики можуть бути різного характеру — фінансові, репутаційні, операційні, пов'язані зі зміною сезонності або поведінки клієнтів. Тому стратегічне рішення має базуватися не лише на аналітичних розрахунках, а й на здатності прогнозувати та зменшувати потенційні загрози.

Одним із базових інструментів формування стратегічних альтернатив є SWOT-аналіз. Його суть полягає у виявленні сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін підприємства, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища. Для готельно-ресторанного бізнесу SWOT-аналіз допомагає оцінити, наскільки поточна стратегія відповідає реальним умовам ринку. Наприклад, сильними сторонами можуть бути унікальне розташування, високий рівень сервісу чи бренд, що має лояльну клієнтську базу; слабкими — кадрові

плинність, обмежена фінансова база або низький рівень автоматизації процесів. Можливості включають розвиток внутрішнього туризму, нові канали онлайн-продажу чи екологічні тренди, тоді як загрози можуть бути пов'язані з війною, кризами, коливаннями валют або технологічною відсталістю.

На основі SWOT-аналізу формуються стратегічні альтернативи — варіанти дій, які дозволяють підприємству використати свої сильні сторони для реалізації можливостей або мінімізувати слабкі сторони, щоб уникнути зовнішніх загроз. Такий підхід допомагає створювати обґрунтовані та реалістичні стратегії розвитку.

Типологія стратегій у стратегічному менеджменті передбачає кілька рівнів. Корпоративні стратегії визначають загальний напрямок діяльності організації, наприклад: розширення бізнесу, диверсифікація, вихід на нові ринки чи створення стратегічних альянсів. Ділові (бізнесові) стратегії описують, як саме компанія конкуруватиме на обраному ринку — за рахунок ціни, якості сервісу, унікальної концепції або персоналізованих послуг. Функціональні стратегії стосуються окремих сфер діяльності — маркетингу, фінансів, персоналу, інновацій, інформаційних технологій. Інноваційні стратегії зосереджені на впровадженні нових технологій, цифрових платформ, sustainable-практик і нестандартних форматів обслуговування, що формують нову цінність для клієнта.

Вибір оптимальної стратегії розвитку здійснюється на основі критеріїв ефективності, гнучкості та ризику. Ефективність означає, що стратегія повинна забезпечувати досягнення поставлених цілей із найкращим співвідношенням витрат і результатів. Гнучкість полягає у здатності стратегії адаптуватися до змін зовнішнього середовища без втрати основного напрямку. Рівень ризику відображає ступінь невизначеності, з якою може зіткнутися підприємство під час реалізації планів.

У готельно-ресторанній сфері оптимальна стратегія — це така, що поєднує стабільність у досягненні фінансових результатів і готовність до змін у поведінці споживачів, технологіях та суспільних тенденціях. Підприємства, які спромоглися вибудувати стратегічну систему прийняття рішень, не лише виживають у кризові періоди, а й формують власний стандарт інноваційної гостинності.

Таким чином, формування стратегічних рішень — це не одноразовий крок, а динамічний процес, що поєднує аналітику, креативність, ризик-менеджмент і лідерство. Стратегія стає не просто планом, а системою мислення, що спрямовує діяльність усіх працівників на спільну мету — створення унікального клієнтського досвіду та підвищення вартості бренду підприємства гостинності.

Тема 4. Крос-культурні аспекти стратегічного менеджменту в міжнародному контексті

У сучасному світі глобалізація і цифровізація перетворили індустрію гостинності на міжнародний простір взаємодії культур, традицій і управлінських підходів. Готелі та ресторани дедалі частіше обслуговують клієнтів із різних країн, а персонал формується з представників багатьох національностей. У таких умовах стратегічний менеджмент втрачає локальну обмеженість і набуває міжкультурного характеру, коли успіх підприємства залежить від уміння враховувати культурні особливості у прийнятті рішень, управлінні персоналом і формуванні бренду.

Сутність крос-культурного менеджменту в готельно-ресторанній справі
Крос-культурний менеджмент — це система управління, що враховує культурні відмінності між працівниками, партнерами та клієнтами з різних країн для забезпечення ефективної взаємодії та досягнення спільних цілей. У сфері гостинності цей напрям має особливе значення, адже культура безпосередньо впливає на стандарти сервісу, етикет спілкування, очікування гостей і методи мотивації персоналу.

Культура визначає, як люди сприймають владу, авторитет, час, простір, міжособистісні відносини. Наприклад, у країнах Західної Європи й Північної Америки цінується індивідуальна ініціатива та відкритість комунікації, тоді як у країнах Сходу домінує колективізм, ієрархічність та стриманість у висловлюваннях. Тому успішний менеджер у міжнародному готелі або мережевому ресторані має вміти не лише володіти стратегічним мисленням, а й бути «культурним перекладачем» — посередником між різними менталітетами.

Вплив культурних відмінностей на управлінські рішення
Культурні особливості безпосередньо впливають на всі елементи управління — від планування та комунікацій до мотивації і контролю. У стратегічному контексті це означає, що одна й та сама модель управління не може бути універсальною для різних країн чи навіть регіонів.

Модель Г. Хофстеде виділяє шість ключових вимірів культури, що визначають управлінську поведінку: дистанція влади, індивідуалізм—колективізм, уникнення невизначеності, маскулініст—фемініст, орієнтація на довгострокову перспективу

та потурання бажанням. Наприклад, країни з високою дистанцією влади (Туреччина, Китай, Україна) схильні до централізованих рішень і формального підходу до підлеглих, тоді як країни зі слабкою дистанцією влади (США, Швеція) практикують децентралізацію та рівноправний стиль управління.

Крос-культурна компетентність дозволяє менеджерам приймати стратегічні рішення, які узгоджують корпоративну політику з національними цінностями. Наприклад, міжнародна готельна мережа може адаптувати корпоративні стандарти харчування до місцевих традицій або змінювати стиль комунікації з клієнтами залежно від культурного контексту.

Міжнародні стратегії розвитку підприємств гостинності

Вихід підприємства гостинності на міжнародний рівень вимагає розроблення особливої стратегії, яка враховує специфіку різних ринків, культурну чутливість і бренд-ідентичність. Існують кілька типів міжнародних стратегій, серед яких:

- **Глобальна стратегія** — передбачає стандартизовану модель ведення бізнесу в усіх країнах, що забезпечує єдиний бренд і високу ефективність (приклад: Marriott, Hilton).

- **Мультидоместична стратегія** — орієнтована на адаптацію продуктів і сервісів до місцевих культурних особливостей (наприклад, McDonald's адаптує меню під кожен національний ринок).

- **Транснаціональна стратегія** — поєднує глобальні стандарти з локальною гнучкістю, дозволяючи одночасно зберігати бренд і враховувати місцеві потреби (приклад: AccorHotels).

- **Регіональна стратегія** — використовується для управління підприємствами в межах певного географічного регіону, який має спільні культурні або економічні риси (наприклад, стратегії для країн Східної Європи чи Середземномор'я).

Успіх міжнародних стратегій залежить від того, наскільки глибоко компанія розуміє культурний контекст ринку, його споживачів і співробітників. Неправильне тлумачення національних цінностей або стилів поведінки може призвести до репутаційних ризиків і невдачі стратегії.

Крос-культурні комунікації та формування міжнародного бренду

Крос-культурні комунікації — це процес обміну інформацією між людьми різних культур із урахуванням мовних, поведінкових і ментальних відмінностей. Для індустрії гостинності вони є життєво необхідними, адже сервіс — це насамперед комунікація. Менеджери мають розуміти, як різні культури сприймають вітання, особистий простір, жести, темп розмови, інтонації. Успішні міжнародні готельні бренди створюють спеціальні тренінги для персоналу, спрямовані на розвиток міжкультурної компетентності, емоційного інтелекту та адаптивності.

Міжнародний бренд у сфері гостинності формується не лише через візуальну ідентичність, а й через універсальні цінності, які зрозумілі представникам різних культур: турботу, гостинність, якість, повагу. При цьому бренд повинен залишатися автентичним і мати здатність говорити “мовою” місцевих споживачів, не втрачаючи своєї глобальної сутності.

Формування міжнародного бренду передбачає дотримання принципів культурної етики, соціальної відповідальності та сталого розвитку. Сучасний гість очікує не лише комфорту, а й культурної чутливості — від поваги до місцевих традицій до використання екологічних практик і чесної комунікації.

Висновок

Крос-культурні аспекти стратегічного менеджменту є ключовою складовою успішного розвитку підприємств індустрії гостинності у глобальному контексті. Вони вимагають не лише професійних управлінських знань, а й глибокого розуміння культурної різноманітності, поваги до національної ідентичності та вміння інтегрувати різні культурні моделі в єдину систему управління.

Крос-культурний менеджмент — це не просто частина стратегії, а **нова управлінська філософія**, яка формує культуру відкритості, толерантності та глобальної відповідальності. Саме така модель дозволяє сучасним готельно-ресторанним підприємствам створювати цінність для клієнтів у будь-якій точці світу, залишаючись при цьому автентичними представниками культури гостинності.

Тема 5. Реалізація стратегій та управління стратегічними змінами

Реалізація стратегії — це завершальний, але найскладніший етап стратегічного менеджменту. Якщо етапи аналізу й формування стратегії можна порівняти з інтелектуальною діяльністю, то реалізація — це практичне втілення ідей у реальні результати. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу вона має вирішальне значення, адже навіть найкраща стратегія не має цінності без ефективного впровадження.

Сутність процесу реалізації стратегічних рішень полягає у трансформації стратегічних цілей у конкретні дії, ресурси, програми, стандарти й поведінкові установки персоналу. Успішна реалізація стратегії вимагає не лише управлінської дисципліни, а й гнучкості — здатності адаптувати плани до змін ринку, споживацьких тенденцій і технологічних інновацій.

Етапи реалізації стратегічних рішень зазвичай включають:

1. комунікацію стратегії всередині організації — донесення її суті, цілей і очікуваних результатів до кожного працівника;
2. розроблення операційних планів, бюджетів і графіків реалізації;
3. розподіл відповідальності між структурними підрозділами;
4. мобілізацію ресурсів і налагодження системи контролю;
5. оцінювання проміжних результатів і коригування дій.

У готельно-ресторанному бізнесі механізми реалізації стратегій можуть включати створення внутрішніх команд змін, впровадження цифрових технологій (CRM, ERP, HRIS), стандартизацію сервісу, оновлення меню чи сервісних програм, розширення каналів продажу. Важливо, щоб усі працівники розуміли свій внесок у реалізацію стратегічних цілей — саме це забезпечує узгодженість дій і внутрішню мотивацію.

Формування системи стратегічного контролю є ключовим інструментом забезпечення виконання планів. Контроль передбачає системне відстеження результатів, порівняння їх із плановими показниками та своєчасне внесення коректив. У міжнародній практиці для цього використовуються **KPI (Key Performance Indicators)** — ключові показники ефективності, що відображають

успішність реалізації стратегії. У сфері гостинності такими індикаторами можуть бути: рівень завантаженості номерного фонду, середній чек у ресторані, показник RevPAR (дохід на доступний номер), рівень задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index), кількість повторних бронювань або відгуків із високим рейтингом.

Для комплексного стратегічного контролю доцільно використовувати **Balanced Scorecard (BSC)** — систему збалансованих показників, що враховує не лише фінансові, а й нефінансові аспекти діяльності. Вона дозволяє оцінити ефективність підприємства через чотири перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток персоналу. Такий підхід особливо актуальний для готельно-ресторанних підприємств, де людський фактор і якість сервісу мають стратегічне значення.

Управління змінами в організації є невід’ємною частиною реалізації стратегії. Будь-яка стратегічна трансформація — це зміна звичних процесів, структур, поведінки та навіть мислення працівників. Тому завдання менеджера — не лише впровадити зміни, а й зробити їх прийнятними для колективу.

Існує кілька відомих **моделей управління змінами**, які використовуються у стратегічному менеджменті. Модель **Курта Левіна** ґрунтується на трьох етапах: "розморожування" (усвідомлення необхідності змін), "зміна" (впровадження нових процесів і поведінкових моделей) та "заморожування" (закріплення результатів у культурі організації). Модель **Джона Коттера** пропонує 8 кроків: створення почуття терміновості, формування коаліції лідерів змін, розробка бачення, комунікація, усунення бар’єрів, досягнення короткострокових перемог, закріплення успіхів і інтеграція змін у корпоративну культуру. Модель **ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement)** фокусується на індивідуальному рівні сприйняття змін — від усвідомлення потреби до закріплення нових навичок через мотивацію і підтримку.

Найпоширенішими **бар’єрами змін** у готельно-ресторанному бізнесі є опір персоналу, страх втратити роботу, недостатня комунікація, дефіцит ресурсів і суперечливі управлінські сигнали. Подолання цих перешкод можливе через

відкриту комунікацію, навчання, створення атмосфери довіри й залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Роль лідерства у процесі стратегічних трансформацій є визначальною. Лідер виступає не лише ініціатором змін, а й натхненником, який формує бачення майбутнього, підтримує команду, долає опір і створює умови для розвитку. Успішні лідери в індустрії гостинності демонструють емоційний інтелект, гнучкість, орієнтацію на людей і культуру сервісу. Водночас корпоративна культура має сприяти інноваціям, навчанню й відкритості до нового — саме це створює основу для стійких змін.

Комунікації є сполучною ланкою у процесі реалізації стратегії. Без чіткої, зрозумілої та регулярної комунікації навіть найкращі рішення можуть залишитися на папері. Менеджери повинні забезпечити прозорість процесу, пояснити, чому відбуваються зміни, яку користь вони принесуть і як кожен співробітник може долучитися до спільної мети.

Практичні аспекти реалізації стратегічних планів у мережевих структурах індустрії гостинності мають свої особливості. У таких організаціях важливо забезпечити узгодженість дій між усіма філіями, підтримувати єдині стандарти обслуговування, системи навчання та обміну досвідом. Наприклад, міжнародні мережі готелів використовують єдині корпоративні платформи для планування, контролю KPI, моніторингу якості та розвитку персоналу. Водночас вони залишають простір для локальної адаптації — кожен готель може враховувати культурні, економічні та споживчі особливості регіону.

Отже, реалізація стратегії — це динамічний процес, який потребує не лише управлінських знань, а й глибокого розуміння людських факторів. Успіх стратегії визначається не стільки її формулюванням, скільки здатністю колективу втілити її в життя, долаючи бар'єри, створюючи нову культуру мислення й формуючи середовище, де зміни стають частиною щоденного розвитку.

Тема 6. Контроль, оцінювання та адаптація стратегій розвитку

Контроль і оцінювання реалізації стратегії є завершальним, але безперервним етапом стратегічного менеджменту, який забезпечує стійкий розвиток підприємства у динамічному середовищі. Для готельно-ресторанного бізнесу, що функціонує під впливом сезонності, змін споживчого попиту, технологічних інновацій і соціально-економічних коливань, стратегічний контроль відіграє особливо важливу роль. Він дозволяє не лише виявляти відхилення від запланованих цілей, а й своєчасно адаптувати стратегію до нових умов, підтримуючи конкурентоспроможність підприємства.

Система стратегічного контролю: призначення, етапи, показники, інструменти

Стратегічний контроль — це процес оцінювання ходу реалізації стратегії, порівняння фактичних результатів із запланованими та внесення коригувань у випадку відхилень. Його головне призначення полягає у забезпеченні зворотного зв'язку між цілями і результатами діяльності. У контексті індустрії гостинності контроль охоплює як фінансові показники (дохід, прибутковість, завантаження номерів, середній чек), так і нефінансові — рівень задоволеності гостей, якість сервісу, лояльність персоналу, репутацію бренду.

Процес стратегічного контролю проходить кілька етапів:

1. **Визначення стандартів і показників ефективності.** На цьому етапі встановлюються ключові орієнтири (KPI), які відображають стратегічні цілі підприємства. Наприклад, у готелі це може бути підвищення середнього доходу на номер (RevPAR), а в ресторані — зростання кількості постійних гостей.
2. **Збір і аналіз фактичних даних.** Включає регулярний моніторинг фінансових і операційних результатів, використання систем управлінського обліку, CRM і HRIS-аналітики.
3. **Порівняння планових і фактичних результатів.** Дає змогу визначити, де стратегія працює ефективно, а де потрібне коригування.
4. **Розроблення коригувальних дій.** Це може бути зміна цінової політики, оновлення сервісних стандартів, модернізація технологій чи навчання персоналу.

5. **Комунікація результатів і зворотний зв'язок.** Важливо, щоб усі рівні управління розуміли логіку корекцій і бачили зв'язок між власними діями та стратегічними результатами.

До основних **інструментів стратегічного контролю** належать: фінансовий аналіз, система Balanced Scorecard, моніторинг KPI, benchmarking, GAP-аналіз, опитування клієнтів і персоналу, аудит корпоративної культури. У готельно-ресторанному бізнесі дедалі більше застосовуються автоматизовані системи моніторингу — інтегровані інформаційні панелі, які дозволяють відстежувати ключові показники в режимі реального часу.

Методи стратегічного аудиту

Стратегічний аудит — це систематичний процес оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на реалізацію стратегії, а також перевірка її відповідності місії, баченню та стратегічним цілям підприємства. Його метою є визначення сильних і слабких сторін реалізованої стратегії, виявлення зон ризику та потенціалу для вдосконалення.

До основних методів стратегічного аудиту належать:

- **Оцінка зовнішнього середовища**, що включає аналіз макроекономічних тенденцій, політичних, соціальних і технологічних факторів (PESTEL-аналіз);
- **Аналіз внутрішнього середовища**, який охоплює ресурси, компетенції, процеси та корпоративну культуру;
- **Перевірка відповідності місії та цілей**, щоб упевнитися, що стратегія продовжує відображати сутність підприємства та його цінності;
- **Аналіз відхилень (GAP-аналіз)**, який дозволяє оцінити різницю між бажаними і фактичними результатами діяльності, а також визначити причини цих розбіжностей.

Результатом стратегічного аудиту є не лише аналітичний звіт, а й конкретні рекомендації щодо корекції стратегії, оптимізації процесів або перегляду ключових пріоритетів розвитку.

Підходи до оцінювання ефективності стратегії

Серед сучасних інструментів оцінювання найбільш поширеними є Balanced Scorecard, Benchmarking і GAP-аналіз.

– **Balanced Scorecard (BSC)** — це система збалансованих показників, яка дозволяє вимірювати ефективність не лише у фінансових термінах, а й у площині клієнтської цінності, внутрішніх процесів і розвитку персоналу. Наприклад, підвищення задоволеності гостей може бути ключовим індикатором довгострокової прибутковості.

– **Benchmarking** — це метод порівняння результатів підприємства з найкращими галузевими практиками (best practices). У готельно-ресторанній сфері він дозволяє вивчати досвід провідних мереж, стандарти обслуговування, технології управління якістю та HR-політики.

– **GAP-аналіз** — допомагає виявити розрив між поточним станом і бажаним рівнем розвитку, окреслюючи напрями для вдосконалення. Наприклад, якщо рівень повторних відвідувань гостей нижчий за запланований, слід проаналізувати причини — можливо, потрібно підвищити персоналізацію сервісу або оновити маркетингові програми лояльності.

Стратегічна гнучкість і адаптація до зовнішніх змін.

У сучасних умовах стійкість підприємства визначається не лише ефективністю обраної стратегії, а й здатністю швидко адаптуватися до змін середовища. Концепція стратегічної гнучкості передбачає створення системи управління, здатної передбачати ризики, моделювати сценарії розвитку й оперативно реагувати на нові виклики.

Інструментом для цього є **сценарне планування** — метод, що дозволяє моделювати кілька можливих варіантів майбутнього, враховуючи невизначеність ринку. Наприклад, готель може розробити сценарії «зростання внутрішнього туризму», «криза через падіння попиту» чи «цифровий прорив», щоб завчасно підготуватися до кожної ситуації.

Превентивне управління ризиками стає важливим елементом стратегічного мислення. Це система дій, спрямована на раннє виявлення потенційних загроз (економічних, технологічних, репутаційних) і розроблення планів реагування до того, як вони почнуть впливати на результати діяльності.

Механізми оновлення стратегій і підтримки конкурентоспроможності

Оновлення стратегії є природним процесом стратегічного циклу. Воно передбачає коригування цілей, перегляд ринкових пріоритетів, запровадження інновацій і посилення клієнтської орієнтації. У практиці готельно-ресторанного бізнесу це може означати перехід до більш сталих моделей управління, впровадження digital-рішень у сервіс, створення wellbeing-програм для персоналу або розширення партнерських мереж.

Підтримка довгострокової конкурентоспроможності вимагає постійного оновлення компетенцій, технологій і бізнес-моделей. Компанії, які періодично здійснюють стратегічний перегляд (strategic review), зберігають гнучкість і здатність до розвитку навіть у кризових умовах.

Отже, стратегічний контроль і адаптація — це не просто завершальна стадія, а **динамічна система безперервного навчання організації**, яка дозволяє підприємствам гостинності зберігати баланс між стабільністю і змінами, реагувати на зовнішні виклики та формувати власну траєкторію успіху в довгостроковій перспективі.

Тема 7. Антикризове стратегічне управління та управління змінами

Антикризове стратегічне управління є невід'ємною складовою сучасного менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що функціонують у динамічному, нестабільному та конкурентному середовищі. Глобальні економічні коливання, політична нестабільність, пандемії, військові конфлікти, технологічні прориви та зміни споживацьких пріоритетів — усе це чинники, здатні спровокувати кризові ситуації. Ефективне управління в умовах кризи потребує не лише глибокого аналізу ризиків, а й стратегічної готовності до швидких і зважених дій.

Поняття і типологія криз у готельно-ресторанному бізнесі

Криза — це переломний момент у розвитку підприємства, коли традиційні методи управління втрачають ефективність, а стабільність системи порушується. Вона може бути як загрозою існуванню бізнесу, так і можливістю для його оновлення та зростання.

У готельно-ресторанній сфері кризи поділяються за кількома критеріями:

- **за джерелом виникнення:** внутрішні (неефективне управління, конфлікти персоналу, погіршення сервісу) і зовнішні (економічна рецесія, падіння туристичних потоків, форс-мажорні обставини);
- **за тривалістю:** короткострокові (тимчасове зниження попиту) і довготривалі (структурні або системні проблеми бізнес-моделі);
- **за сферою впливу:** фінансові, кадрові, репутаційні, операційні, стратегічні;
- **за масштабом:** локальні (один підрозділ або об'єкт) і системні (мережа підприємств, галузь загалом).

Особливістю криз у сфері гостинності є їх комплексний характер: погіршення якості обслуговування миттєво впливає на імідж, що, своєю чергою, знижує попит і прибутковість. Саме тому антикризове управління тут має поєднувати стратегічне бачення, комунікаційну прозорість і гнучкість рішень.

Методи прогнозування, запобігання та подолання криз

Ефективне антикризове управління починається з прогнозування — системного моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища, який дозволяє виявити сигнали майбутніх проблем. Для цього застосовуються такі методи:

- **аналіз трендів і сценарне моделювання**, що дозволяє передбачити наслідки змін у макросередовищі (економічні, політичні, соціальні, технологічні);
- **SWOT- і PESTEL-аналіз**, які допомагають виявити слабкі сторони підприємства, здатні перетворитися на ризики;
- **система раннього попередження**, яка базується на ключових індикаторах (скорочення бронювань, зростання скарг, відтік персоналу, зниження маржинальності).

Запобігання кризі передбачає створення механізмів гнучкого реагування — резервних фінансових фондів, диверсифікації ринків, розвитку цифрових каналів збуту, посилення HR-бренду та формування культури адаптивності персоналу.

Подолання кризи потребує чіткої антикризової стратегії, яка включає:

1. стабілізацію ключових процесів — збереження фінансових потоків, персоналу, лояльності клієнтів;
2. оперативну реструктуризацію — скорочення витрат, оптимізацію асортименту послуг, перегляд організаційної структури;
3. відновлення довіри клієнтів — через комунікацію, покращення сервісу, інноваційні рішення;
4. розвиток нових напрямів бізнесу — наприклад, перехід до online-бронювання, доставки або створення партнерських програм.

Розроблення антикризових програм і стратегій стабілізації

Антикризова програма — це система заходів, спрямованих на запобігання кризовим явищам і забезпечення відновлення стабільності підприємства. Її структура зазвичай включає:

- діагностику причин кризи та визначення її фази (латентна, активна, хронічна);
- формування антикризової команди, відповідальної за управління ситуацією;
- розроблення плану стабілізаційних дій (скорочення витрат, оптимізація персоналу, перегляд стратегії маркетингу);
- визначення критеріїв виходу з кризи (рівень прибутковості, зростання задоволеності гостей, відновлення обсягу продажів).

У міжнародній практиці ефективною є **матриця кризових сценаріїв**, яка поєднує короткострокові антикризові дії з довгостроковими стратегічними

ініціативами. Наприклад, у період пандемії COVID-19 багато готелів запровадили короткострокові заходи (скорочення витрат, дистанційна робота), але водночас інвестували в цифрові сервіси самообслуговування, які стали основою їхньої майбутньої конкурентоспроможності.

Управління організаційними змінами, комунікаціями та командною динамікою

Криза — це не лише випробування системи управління, а й тест на зрілість корпоративної культури. Саме в період змін виявляються справжні лідери, здатні мобілізувати команду, зберегти довіру та спрямувати енергію колективу в конструктивне русло.

Управління змінами в антикризовому контексті потребує поєднання стратегічного підходу та психологічної чутливості. Основними етапами цього процесу є:

1. **усвідомлення необхідності змін** — пояснення персоналу причин і мети майбутніх трансформацій;
2. **розроблення плану дій** — чіткий алгоритм, який визначає кроки, терміни, ресурси;
3. **залучення працівників** — створення умов для відкритого діалогу, отримання пропозицій;
4. **навчання та розвиток** — забезпечення команди новими знаннями та навичками для роботи в оновлених умовах;
5. **підкріплення змін** — визнання досягнень, підтримка нових стандартів поведінки.

Ключову роль відіграють **комунікації** — прозорі, регулярні, спрямовані на зниження невизначеності. Менеджмент повинен забезпечити двосторонній зв'язок: не лише інформувати персонал, а й вислуховувати його зворотний зв'язок.

Командна динаміка під час кризи може стати як джерелом підтримки, так і джерелом напруги. Ефективні команди характеризуються довірою, взаємоповагою та гнучкістю у розподілі ролей. Згуртованість досягається через спільні цілі, обмін досвідом, моральну підтримку та відчуття причетності до спільної місії.

Висновок

Антикризове стратегічне управління — це не лише набір реакцій на труднощі, а й інтелектуальна система управління, що формує культуру передбачення, відповідальності й готовності до змін. Для підприємств готельно-ресторанної індустрії воно стає запорукою не просто виживання, а й відновлення конкурентних переваг у посткризовий період.

Криза — це завжди виклик, але водночас і можливість переглянути бізнес-модель, зміцнити команду, оновити стратегію та створити більш гнучку, стійку й орієнтовану на майбутнє організацію.

Тема 8. Соціальна відповідальність, етика та сталий розвиток у стратегічному менеджменті

Сучасний стратегічний менеджмент дедалі частіше виходить за межі традиційних економічних категорій — прибутковості, ефективності, частки ринку — і охоплює соціальні, етичні та екологічні виміри. У добу глобалізації, цифрової відкритості та зростання ролі суспільних цінностей від компаній очікують не лише високої якості послуг, а й відповідального ставлення до людей, довкілля та громади. У готельно-ресторанній індустрії, що щоденно взаємодіє з людьми різних культур і соціальних груп, соціальна відповідальність і сталий розвиток стають не просто трендом, а **стратегічною необхідністю**.

Соціальна відповідальність як складова корпоративної стратегії

Корпоративна соціальна відповідальність (CSR, *Corporate Social Responsibility*) — це концепція, згідно з якою підприємство несе відповідальність не лише перед власниками, а й перед суспільством. У стратегічному контексті CSR інтегрується у місію, цінності й цілі компанії, формуючи її репутацію, довіру клієнтів та конкурентні переваги.

У сфері гостинності соціальна відповідальність проявляється через три основні напрями:

1. **Відповідальність перед працівниками** — забезпечення гідних умов праці, справедливої оплати, професійного розвитку, інклюзивності та гендерної рівності. Готель або ресторан, де працівники відчують турботу, створює атмосферу щирої гостинності.
2. **Відповідальність перед клієнтами** — прозорість, чесність, дотримання стандартів безпеки, здорового харчування, захист персональних даних.
3. **Відповідальність перед суспільством та довкіллям** — участь у благодійних і волонтерських проєктах, зменшення екологічного сліду, енергоефективність, сортування відходів, скорочення використання пластику.

Компанії, що впроваджують соціально відповідальні ініціативи, формують **стратегічний імідж «етичного роботодавця»**, привабливий як для споживачів, так і для працівників. Це підтверджують світові бренди Marriott, Accor, Hilton, які

поєднують розвиток бізнесу з активною участю у соціальних і екологічних програмах.

Етичні принципи стратегічного управління

Етика у стратегічному менеджменті — це система моральних норм і цінностей, що визначає поведінку організації та її управлінських рішень. Етичне лідерство формує довіру між усіма зацікавленими сторонами: працівниками, клієнтами, партнерами, громадою.

До основних етичних принципів стратегічного управління належать:

- **Принцип чесності** — прозорість у комунікаціях, недопущення маніпуляцій і прихованих мотивів у взаєминах з персоналом і клієнтами.
- **Принцип справедливості** — рівні можливості для всіх співробітників, об'єктивна система оцінювання і винагород.
- **Принцип відповідальності** — готовність визнавати наслідки власних рішень, у тому числі соціальні та екологічні.
- **Принцип поваги до людської гідності** — створення безпечного, толерантного середовища, вільного від дискримінації.
- **Принцип екологічної свідомості** — обережне ставлення до природних ресурсів, використання екологічно безпечних технологій.

Етична культура організації є фундаментом її стратегічної стійкості. У готельно-ресторанному бізнесі вона виражається у стандартах сервісу, комунікаційній етиці, відношенні до клієнта, внутрішній атмосфері взаємоповаги. Порушення етичних принципів (наприклад, у вигляді дискримінації, обману чи неетичної реклами) не лише шкодить іміджу, а й ставить під загрозу стратегічну стабільність компанії.

Сталий розвиток і ESG-стратегії в індустрії гостинності

Концепція сталого розвитку (*Sustainable Development*) передбачає гармонійне поєднання трьох компонентів: економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної безпеки. Для підприємств індустрії гостинності це означає перехід від моделі короткострокового прибутку до довгострокової відповідальності.

Сучасним інструментом реалізації цієї концепції є **ESG-стратегії (Environmental, Social, Governance)**, що охоплюють:

– **Environmental (екологічний аспект):** зменшення споживання енергії та води, управління відходами, перехід на екологічні матеріали, використання «зелених» технологій.

– **Social (соціальний аспект):** турбота про персонал, рівність можливостей, безпечні умови праці, взаємодія з місцевими громадами.

– **Governance (управлінський аспект):** прозорість корпоративного управління, антикорупційна політика, звітність і підзвітність перед суспільством.

Відомі готельні мережі, як-от **Hilton, IHG, Scandic Hotels**, запроваджують програми «Green Stay» і «Travel with Purpose», що спрямовані на зменшення вуглецевого сліду, підвищення соціальної інклюзії та підтримку місцевих громад. В Україні все більше готелів і ресторанів запроваджують практики zero waste, використання локальних продуктів, енергоефективного обладнання та digital-документообігу.

Сталий розвиток у сфері гостинності — це не лише «мода на екологію», а реальний чинник стратегічної конкурентоспроможності. Компанії, які демонструють соціально відповідальну поведінку, отримують більшу довіру клієнтів, легше залучають інвестиції, формують позитивний бренд і стабільні партнерські відносини.

Вплив соціально відповідальних практик на конкурентоспроможність підприємства

Соціально відповідальна стратегія створює **нематеріальні активи**, які мають прямий вплив на довгостроковий успіх:

– **Репутаційний капітал.** Довіра споживачів і партнерів підвищує лояльність і формує стійку клієнтську базу.

– **Лояльність персоналу.** Працівники, які поділяють цінності компанії, стають її амбасадорами, що зменшує плинність кадрів і витрати на рекрутинг.

– **Інноваційність.** Відкрита, етична організаційна культура стимулює творчість і ініціативність співробітників.

– **Інвестиційна привабливість.** ESG-компанії частіше отримують фінансову підтримку та преференції від міжнародних інституцій.

– **Ринкова диференціація.** Соціально відповідальний бренд має сильнішу емоційну прив’язку клієнтів, особливо у преміум-сегменті.

Для готельно-ресторанних підприємств поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості й екологічної свідомості стає моделлю «трипільного успіху» (**Triple Bottom Line**): *People – Planet – Profit*.

Висновок

Соціальна відповідальність, етичність і сталий розвиток — це не додаткові опції бізнесу, а **стратегічна основа його майбутнього**. Вони формують довіру, стабільність і репутацію підприємства, створюють додану вартість для суспільства та сприяють розвитку культури гостинності як глобального феномена.

У світі, де споживачі дедалі більше орієнтуються на цінності, а не лише на ціну, соціально відповідальне управління стає головним критерієм успішності бізнесу. Готельно-ресторанні компанії, які інтегрують CSR і ESG у свою стратегію, формують не просто прибутковий бізнес, а **свідомий бренд**, здатний надихати, об’єднувати й створювати якісно нові стандарти гостинності XXI століття.

11. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Залуцька Х., Помічна М. (2023). Сутність і зміст функціональної стратегії підприємства. Львів: Національний університет «Львівська політехніка». 61 с.
2. Наумов В.Н. "Стратегічний маркетинг" – Київ: НІЦ ІНФРА-М, 2020.
3. Стратегічний менеджмент: підручник. / О.А. Сидоров, Н.О. Фісуненко, Т. В. Альошина, А.Є. Фоменко. – Дніпро: Арт-Прес, 2024, – 352 с.
4. Сумець, О. М. "Стратегічний менеджмент: підручник." (2021).
5. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія / Н.Л. Правдюк, І.М. Лепетан, К.В. Бурко. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.
6. Томпсон А.А., Стрікланд А.Дж. "Стратегічний менеджмент: Мистецтво розробки та реалізації стратегії" – Київ: Центр учбової літератури, 2020.

Допоміжна

1. Власюк К.В. Стратегічні напрями формування та розвитку організаційно-економічного механізму управління підприємствами сфери послуг. *Via Economica*. 2023. № 3. С. 138-144. DOI: 10.32782/2786-8559/2023-3-21.
2. Власюк К.В. Сучасні приклади управління діяльністю підприємствами готельно-ресторанного бізнесу на основі цифровізації. *Український економічний часопис*. № 3/2023. С.118-122. DOI: 10.32782/2786-8273/2023-3-21.
3. Альошина Т. В., Сидоров О. А., Мірошніченко М. В. (2024). Уніфікована модель впровадження процесного підходу до управління. *Економіка та суспільство*. (62).
4. БАНЄВА, Ірина, and Ілона ПШЮРЕНКО. "РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ." *Development Service Industry Management* 2 (2024): 56-64.
5. Правдюк, Н. Л., І. М. Лепетан, and К. В. Бурко. "Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект." *монографія.-Вінниця: Кушнір ЮВ, 2020.-448 с./Рек. до друку ВР ВНАУ (Протокол № 13 від 26 черв. 2020 р.).* (2020).
6. Савляк, Богдана Василівна. "Стратегічні аспекти діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні в сучасних умовах." (2020).
7. Яценко, Олександр Володимирович. "Стратегічний менеджмент у підприємстві України." *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки* 58 (2020): 15-21.