

Ім'я користувача:  
Олена Ткаченко

ID перевірки:  
1016312544

Дата перевірки:  
02.06.2024 23:38:11 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
03.06.2024 08:07:31 EEST

ID користувача:  
100013746

Назва документа: Самборський

Кількість сторінок: 44 Кількість слів: 8154 Кількість символів: 66229 Розмір файлу: 181.34 KB ID файлу: 1016108852

## 11.1% Схожість

Найбільша схожість: 1.64% з Інтернет-джерелом ([https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43603/1/dyplom\\_Kohut%20R...](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/43603/1/dyplom_Kohut%20R...))

10.1% Джерела з Інтернету

479

Сторінка 46

2.48% Джерела з Бібліотеки

34

Сторінка 49

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

6

**РОЗДІЛ 1****ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ****1.1 Стратегічне управління як основа сталого розвитку підприємства**

В умовах гострої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища важливо зберігати і вдосконалювати потенціал компанії, виробляти продукцію належної якості, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу організації на ринку. Це в значній мірі можливо завдяки ефективному стратегічному управлінню розвитком компанії, включаючи такі категорії, як стратегія, стратегічне управління, розвиток підприємства, управління розвитком, стратегічний розвиток підприємства, стратегічне управління розвитком підприємства тощо. У зв'язку з цим необхідність розвитку науково-теоретичних досліджень та практичного використання на практиці в цій області очевидна і актуальна.

Концепція стратегічного менеджменту виникла в США в 60-70-х роках XX століття у відповідь на зростаючу динаміку зовнішнього середовища і складність нових завдань, з якими стикається вище керівництво компаній.

Проблеми стратегічного управління організацією добре висвітлені в роботах таких вітчизняних та іноземних науковців як: І. Ансоффа, Б. Бернана, В. Василенко, А. Войчака, В. Герасимчука, Л. Довганя, М. Долішного, Дж. Еван-са, Ю.Зінко, В.Кифяка, В. Квартального, М. Мальської, М. Мартиненка, А. Міщенко, А. Наливайка, С. Оборської, М. Портера, Дж. Сазерленда, Т. Ткаченко, Г.Хамела, З. Шерстньової, О. Школи та ін.

Існує багато конструктивних підходів до визначення поняття «стратегічне управління», розроблених іноземними та вітчизняними вченими (табл. 1).

Таблиця 1.1

## Основні визначення поняття «стратегічне управління»

№ п/п	Автор	Трактування дефініції
1.	Д. Шендел К. Хаттен	Стратегічне управління – процес, який виявляє та встановлює зв'язки між організацією та її оточенням, що полягає у досягненні обраних цілей та бажаного стану відносин із навколишнім середовищем методом поділу ресурсів, що дозволяє організації та її частинам.
2.	Дж. Хіттенсом	Стратегічне управління – управлінський процес, який спрямований на виконання місії організації за допомогою управління взаємодією компанії з навколишнім середовищем.
3.	Д. Глейдель С.Хаттен	Стратегічне управління – це процес визначення і встановлення відносин між організацією і середовищем, який сприяє досягненню цілей за рахунок розподілу ресурсів, що дозволяє підприємствам і їх підрозділам працювати ефективно і результативно.
4.	Г.Джонсон К.Склуз	Стратегічне управління – аналіз повсякденної діяльності компанії в конкурентному середовищі; розробка та оцінка альтернативних варіантів, реалізація обраної стратегії.
5.	Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж.	Стратегічне управління – аналіз повсякденної діяльності компанії в конкурентному середовищі; розробка та оцінка альтернативних варіантів, реалізація обраної стратегії [51, с.126].

Продовження табл. 1.1

6.	Василенко В. О	Стратегічне управління – це управління підприємством, яке засноване на людському потенціалі, що є основою підприємства, здійснює виробничу діяльність відповідно до потреб своїх клієнтів, впроваджує гнучкі нормативні акти і своєчасні зміни організації у відповідь на виклики навколишнього середовища, що дозволяють підприємству проіснувати тривалий час.
7.	Шершньова З. Є.	Стратегічне управління – це впровадження концепції, яка поєднує в собі цільовий, системний, ситуаційний і комплексний підхід до діяльності компанії, що дозволяє її ставити цілі розвитку, зіставляти їх з наявними можливостями компанії і приводити їх у відповідність з останніми [60, с.117].
8.	Василенко В. О., Ткаченко Т. І.	Стратегічне управління - це не тільки набір концепцій, підходів і методів, а й складна система, що поєднує в собі динамічний процес аналізу, вибору стратегії, планування, здійснення та втілення в життя розробленого плану підприємства [7, с.109].
10.	Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А.	Автори розглядають стратегічне управління з позиції загального менеджменту і визначають його «як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації, вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій» [60, с.79].

Таким чином, узагальнюючи наведені визначення, та враховуючи сучасне розуміння, стратегічне управління – це управління підприємством, яке робить

ставку на людський потенціал, націлене на задоволення потреб споживачів, здатне ефективно регулювати виробничу діяльність шляхом гнучкого регулювання та своєчасної адаптації до змін у зовнішньому середовищі та досягання конкурентних переваг, що призводить до стабільності та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі [7, с.23].

Виділяються наступні основні характеристики стратегічного управління:

1. Стратегічне управління не може дати точного і докладного опису стану компанії і її положення в бізнес-середовищі – це поєднання якісних характеристик компанії з точки зору майбутнього стану, її положення в конкурентному середовищі і потенціалу, необхідного для виживання.

2. Стратегічна система управління – це унікальна філософія чи ідеологія бізнесу та менеджменту, і її не можна звести до сукупності формалізованих правил, процедур та систем. Розробка стратегії вимагає поєднання інтуїції і мистецтва, професіоналізму і творчості керівника, а також участі всіх співробітників у реалізації стратегії.

3. Для успішної реалізації стратегічного управління потрібна значна кількість часу і ресурсів. Крім того, необхідно створити окремий підрозділ, який буде відповідати на всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом, постійним моніторингом зовнішнього середовища, а також розробкою і впровадженням стратегії.

4. В умовах ринку помилки у виборі стратегії неможливо виправити ніякими ефективними методами оперативного управління, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі [17, с. 24-25].

Будь-яка модель управління підприємством ґрунтується на відповідній концепції.

Управління організацією – це сукупність ідей, принципів та задумів, які визначають мету її функціонування, механізми взаємодії між керівником та керованим об'єктом, характер взаємозв'язку між окремими складовими структури та вплив зовнішнього середовища на її розвиток.

Згідно з концепцією стратегічного управління, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є необхідним фактором при визначенні місії та цілей організації. Стратегії, у свою чергу, виступають як інструменти досягнення цілей, згідно обраної концепції управління. Таким чином, організаціям потрібно діяти відповідно до вибраної концепції, щоб успішно реалізувати обраний набір стратегій.

Концепція стратегічного управління є основою стратегічного мислення і знаходить вираз у таких особливостях її застосування:

1. Ґрунтується на певному поєднанні теорій: системного, ситуаційного та цільового підходу до діяльності підприємства, що розглядається як відкрита соціально-економічна система. Використання лише однієї з цих основ не дає можливості досягти бажаних результатів – розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

2. Основна увага приділяється вивченню умов, в яких функціонує організація. Це дозволяє створити систему стратегічного управління, відповідну даним умовам, які розрізняються залежно від специфіки організації і особливостей зовнішнього середовища.

3. Фокусується на необхідності збору та вживанню стратегічних інформаційних баз.

4. Впливаючи на ситуацію і відповідним чином розподіляючи ресурси, встановлюючи ефективні зв'язки і формуючи стратегічні дії персоналу, можна спрогнозувати результат прийнятих рішень.

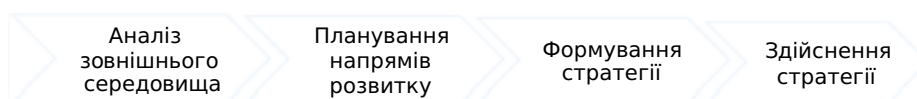
5. Передбачає вживання певних інструментів та шляхів розвитку організації (цілей, “дерева цілей”, стратегій, стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю тощо) [33, с. 124-125].

Стратегічне управління не претендує на постійне надання єдиного рішення на всі часи. На сьогодні не можливо створити ідентичну систему стратегічного управління.

Особливості системи стратегічного управління певної компанії залежать від взаємодії наступних факторів:

- величини компанії;
- характеристик виробничих потужностей;
- галузевої належності;
- виду виробництва, рівня спеціалізації;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- ступеню розвитку управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Формування стратегії – це послідовне виконання декількох взаємопов'язаних етапів, представлених на рис.1.1.



**Рис. 1.1 Основні етапи формування стратегії**

Кожен з цих етапів є системою дій, що складається з безлічі взаємозв'язаних елементів, які можуть бути реалізовані з використанням різних методів.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління вимагають чіткого розуміння переваг цього явища в діяльності окремих підприємств, які в цілому можуть бути сформульовані через цілі стратегічного управління.

Метою стратегічного управління є створення динамічної системи, що дозволяє своєчасно визначати місії, цілі і стратегії. Крім того, розробка та впровадження системи планування як інструменту реалізації стратегічних рекомендацій щодо вдосконалення компанії та її окремих підрозділів є основою для довгострокової конкурентної присутності.

Таким чином, стратегія підприємства — це встановлена сукупність напрямків діяльності (цілей і шляхів їх досягнення), покликаних забезпечити найбільш ефективне функціонування та розвиток компанії шляхом формування та раціонального використання її конкурентних переваг.

## 1.2 Основні компоненти та етапи управлінської стратегії підприємства

Загалом стратегія управління включає три основні складові: стратегічне планування, реалізація стратегії, стратегічний контроль.

Характерними рисами стратегічного планування є, перш за все, відсутність твердження про те, що “майбутнє обов'язково має бути кращим за минуле” [5, с. 67]. Стратегічне планування прогнозує перспективи, визначає можливості та загрози зовнішнього середовища, плюси і мінуси внутрішнього середовища, аналізує зміни конкурентної позиції організації на ринку. Водночас основні вимоги до успішної діяльності знаходяться поза компанією, тобто її успішність залежить від того, наскільки вона адаптується до середовища: економічного, науково-технічного, міжнародного тощо.

Стратегічне планування має реалізовуватись комплексно і поєднуватися з розвитком умінь і навичок персоналу стратегічного планування та управління компанією.

Виділяють наступні етапи стратегічного планування:

- складання стратегічних цілей організації (мета);
- діагностика середовища та ринкових факторів (попит, пропозиція, рівень конкуренції);
- вибір загальної стратегії та аналіз стратегічних альтернатив;
- оцінка підприємницького потенціалу та перспектив розвитку компанії, їх адекватності цілям діяльності;
- розробка ресурсної та функціональної під стратегій компанії;
- практична реалізація, контроль та оцінка соціально-економічних результатів [60, с. 248-252].

Стратегічне планування для організації визначає, яку продукцію буде виробляти організація, які ринки будуть існувати, які ресурси будуть отримані та які технології будуть використовуватися в майбутньому. Стратегічне планування визначає, яка нова компанія увійде в організацію, з якої вона вийде,



як будуть розподілені ресурси, де і в якому бізнесі будуть створені спільні підприємства, як уникнути ворожих поглинань і багато інших практичних питань, які визначають долю і майбутнє організації.

Стратегічний план призначений для забезпечення виживання компанії в умовах, які постійно змінюються. Тому стратегічний план включає в себе сфери і напрямки роботи, які підвищують конкурентоспроможність, тобто стратегічне планування є функцією наряду розвитку компанії, а довгострокове – функцією часу. Тому головною відмінністю стратегічного планування від довгострокового планування є факт стратегії як основного орієнтиру для створення стратегічного плану.

Реалізація стратегії – це комплекс управлінських заходів щодо забезпечення її реалізації. Він включає послідовне виконання пунктів стратегічного плану, розподіл обов'язків, відповідальності, заходи стимулювання та необхідну координацію зусиль.

Реалізація стратегії вимагає, щоб організація встановлювала цілі, мотивувала співробітників і розподіляла ресурси таким чином, щоб створена стратегія могла бути реалізована. У той же час розробляється, розвивається і підтримується корпоративна культура, яка сприяє реалізації стратегії. Також вибудовується певна система організаційного управління, розподіляються маркетингові зусилля, формуються бюджети, розробляється відповідна інформаційна система, встановлюється відповідна система оплати. Персонал мобілізується для реалізації обраної стратегії, що вимагає дисципліни та самовіддачі.

Реалізація стратегії відбувається в декілька етапів:

- детальне вивчення стану навколишнього середовища, місій, цілей і розроблених стратегій;
- прийняти рішення про ефективне використання наявних ресурсів;
- прийняття рішень щодо організаційної структури. Уточнюється сумісність існуючої організаційної структури з реалізованою стратегією і при

необхідності в організаційну структуру підприємства вносяться відповідні зміни.

- проведення необхідних змін в фірмі, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії.

При необхідності план реалізації стратегії переглядається у зв'язку зі зміною обставин.

Реалізація стратегії повинна виходити з того, що стратегічне управління є безперервним процесом. Коригування стратегії під впливом постійного аналізу змін є важливою частиною стратегічного управління. Стратегічне управління - це замкнутий цикл, що постійно повторюється, який ніколи не зупиняється і постійно реалізується в організації.

Стратегічний контроль - це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, який займається моніторингом та оцінкою ходу реалізації процесу стратегічного управління з метою забезпечення досягнення поставлених цілей і реалізацію обраних стратегій шляхом встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Процес стратегічного контролю складається з:

- розробка критеріїв оцінювання;
- порівняння з ними фактичних результатів;
- прийняття необхідних корекційних впливів.

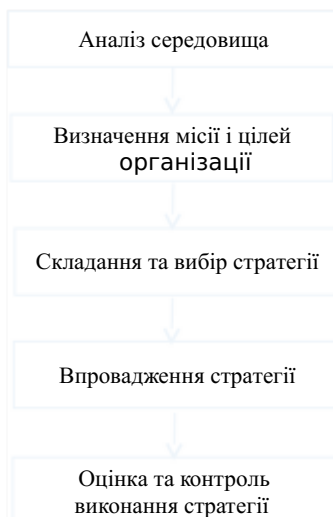
Стратегічний контроль не існує без поточного та кінцевого контролю, так само як стратегічний контроль базується на поточній діяльності компанії.

Основна мета контролю полягає в тому, щоб сприяти зближенню реальних і необхідних результатів виконаної роботи, тобто забезпечити виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

Отже, належним чином організований процес стратегічного управління покликаний забезпечити якісну та чітку реалізацію стратегії та включає такі кроки, як визначення цільової політики, планування реалізації, сама реалізація та контроль для виправлення ситуації в бажаному напрямку. Всі ці етапи є логічною послідовністю і повинні здійснюватися у взаємозв'язку один з одним.

Формування стратегії підприємства – це процес, який проходить певні етапи.

Основні етапи стратегічного управління представлені на рис. 1.2.



**Рис. 1.2 Основні етапи стратегічного управління**

На першому етапі розробки стратегії компанії аналізують середовище, прогнозують його майбутній розвиток, визначають можливості та загрози, плюси і мінуси компанії, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

Аналіз внутрішнього середовища показує можливості, потенціал, на який компанія може спиратися в конкурентній боротьбі для досягнення своїх цілей. Аналіз внутрішнього середовища також дозволяє краще зрозуміти цілі організації, точніше сформулювати місію, тобто визначити зміст і напрямки діяльності компанії.

Внутрішнє середовище підприємства розглядається в наступних областях:

- співробітники компанії, їх майбутній розвиток, кваліфікація, інтереси тощо;
- організація управління;
- виробництво, включаючи операції, технології та інновації, особливості досліджень і розробок;
- фінанси підприємства;

- маркетинг;
- організаційна культура.

При аналізі зовнішнього середовища підприємства враховуються економічні, політичні, соціальні, міжнародні фактори, а також фактори конкуренції. При цьому зовнішнє навколишнє середовище ділиться на дві складові: безпосереднє оточення (середовище прямого впливу) і макросередовище (навколишнє середовище непрямого впливу).

Етапи оцінки зовнішньої сфери та аналізу внутрішнього середовища складають суть методу SWOT-аналізу. SWOT-аналіз дозволяє встановити лінії зв'язку між сильними і слабкими сторонами, властивими компанії, і зовнішніми загрозами і можливостями. Цей метод передбачає спочатку визначення сильних сторін (STRENGTH) і слабких сторін (WEAKNESS), а також можливостей (OPPORTUNITIES) і загроз (THREATS), а потім встановлення зв'язків між ними, які можна використовувати в майбутньому для формулювання стратегії організації. Однак, розробляючи стратегії, слід пам'ятати, що можливості та загрози можуть обернутися протилежністю.

На наступному етапі визначається місія підприємства – головна причина його існування.

Процес визначення місії і цілей складається з трьох підпроцесів:

1. Формулювання місії організації, що виражає сенс її існування в певній формі.
2. Визначення довгострокових цілей.
3. Визначення середньострокових цілей.

Потім розробляється бачення – майбутня картина довгострокового функціонування компанії.

За результатами аналізу формується загальна (корпоративна) стратегія, яка потім детально представляється у вигляді функціональної та ресурсної стратегій на нижчих рівнях корпоративного контролю.

Коли корпоративна стратегія розроблена, настає фаза її реалізації. Результати та реалізація стратегії постійно контролюються та оцінюються. Якщо під час

реалізації стратегії виникли відхилення від загальної (корпоративної) стратегії, стратегія коригується шляхом стратегічних змін.

Реалізація стратегії, контроль і оцінка результатів її реалізації не завершують стратегічний менеджмент. Цей процес в компанії постійний. Після того, як відділ стратегічного управління розробляє корпоративну стратегію, компанія створює стратегічний план з точки зору стратегічних цілей та їх класифікації за роками.

Раніше вітчизняні компанії вибирали 5-річний період для розробки корпоративних стратегій. Сьогодні термін стратегічного планування скорочений до 3 років через значні зміни у зовнішньому середовищі і зростаючі протиріччя між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства.

Складання стратегічного плану – це лише початок тривалого процесу його реалізації, під час якого аналізується та оцінюється корпоративна стратегія компанії. Наприкінці першого року реалізації стратегічного плану стратегія на наступний період переробляється з урахуванням нового додаткового року та результатів реалізації стратегії за перший рік. Такий термін розробки корпоративної стратегії визначено не випадково, оскільки протягом тривалого часу розроблена стратегія може не відповідати ринковим умовам і потребувати значних коректив (стратегічних змін).

Розробка стратегічного плану дозволяє підприємству:

- визначити основні та пріоритетні напрямки діяльності;
- інтегрувати маркетингову, виробничу, фінансову, збутову та кадрову діяльність в єдину систему;
- визначити конкретні, чіткі, вимірні та досяжні цілі для кожного відділу та всієї компанії, узгоджені із загальною корпоративною стратегією розвитку;
- забезпечити координацію всіх функціональних служб компанії;
- стимулювати керівників підприємств краще оцінювати свої сильні та слабкі сторони по відношенню до конкурентів, можливостей, обмежень і змін у навколишньому середовищі;
- встановити стратегічні альтернативні заходи для компанії на довгострокову перспективу;

- скласти основу для розподілу обмежених ресурсів.

Перехід до стратегічного управління – це необхідність і гарантія подальшого розвитку організації, можливість своєчасно відстежити та врахувати загрози, що виникають із зовнішнього середовища. Але, слід відзначити, що такий перехід пов'язаний зі специфічними проблемами для підприємства, а саме:

– чіткість та прозорість місії, бачення та цінностей організації для широкої зовнішньої аудиторії;

– детальний виклад стратегії підприємства з урахуванням зовнішнього середовища, зокрема конкурентів;

– доступ всього персоналу до стратегічної інформації, особливо стратегічних планів компанії;

– занадто ризиковане або поспішне прийняття стратегічних рішень [58, с. 48].

Таким чином, метою стратегічного управління є розробка та впровадження системи планування як інструменту для визначення завдань, цілей, стратегій та реалізації стратегічних орієнтирів для вдосконалення компанії та її окремих підсистем. Це основа для забезпечення конкурентоспроможної присутності в довгостроковій перспективі.

Основними етапами стратегічного управління є: місія, цілі, дослідження навколишнього середовища, формування стратегічних альтернатив, вибір оптимальних стратегій, стратегічне планування, розробка та втілення в життя проектів і програм, моніторинг реалізації, оцінка результатів коригування.

Стратегічне управління підприємством спрямоване на формування ефективної стратегічної позиції, яка створює конкурентну перевагу і забезпечує його майбутню життєздатність в мінливих умовах.

### 1.3 Особливості моделі стратегічного управління у готельному бізнесі

Сьогодні готельна індустрія розвивається в усьому світі на індустріальній основі і є галуззю економіки, яка генерує значні валютні доходи за рахунок поширення іноземного туризму. Але в Україні матеріально-технічна база більшості готелів не відповідає національним стандартам, близько 80% будівель готельних

комплексів потребують модернізації, реконструкції та переобладнання, автоматизації та комп'ютеризації. Готельний бізнес нашої країни характеризується високим рівнем зношеності основних фондів, як матеріального, так і морального, оскільки більшість готелів в Україні побудовані та введені в експлуатацію у 70-80-х рр. XX століття.

Для готельного господарства країни також характерні нестабільні тенденції розвитку, які залежать від сезонних коливань попиту та неможливості створення запасів готельної продукції, зростання цін на послуги та низької якості послуг. Ситуація ускладнюється нестабільністю зовнішнього середовища, неузгодженістю внутрішніх процесів організації та недостатніми вимогами ринку до управління господарською діяльністю.

Фактори зовнішнього середовища, які впливають на розвиток готельних підприємств наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Фактори зовнішнього середовища, які впливають на розвиток готельних підприємств**

Групи факторів впливу	Фактори впливу
Природно-кліматичні	Природні катаклізми, стан екології, погодні видозміни, сезонність, загроза епідеміологічних захворювань
Політико-правові	Громадянські занепокоєння, політична криза, воєнні дії, страйки, туристичні, митні, валютні, паспортні, візові, санітарно-епідеміологічні формальності

Продовження табл. 1.2

Економічні	Рівень цін, інфляція, глобалізація ринків, світові та національні економічні кризи (фінансові, валютні, загальноекономічні), розвиток туристичної інфраструктури
Науково-технічні	Розвиток комп'ютерних систем бронювання, Internet-

	технологій
Демографічні	Старіння нації, зміна сімейної структури, рівень урбанізації
Соціокультурні	Імідж країни або регіону, рівень доходів, мода, стиль життя, збільшення терміну оплачуваної відпустки і додаткових фінансових надбавок на оздоровлення, рівень освіченості

Теоретичні основи та практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку готельного бізнесу, ефективної діяльності готельних підприємств проаналізовано в наукових працях: Л.Нечаюк, І.Мініч, М.Бойко, Ю.Опанашук, О.Бондаренко, С.Цьохли, Т.Дорошенко, В.Квартальнова, Н.Кабушкіна, Н.Куценко, Л.Лук'янова, С.Наливайченко, Х.Роглева, Т.Сокола, Н.Свірідової, І.Яковенко та ін. Проблеми управління готельним господарством досліджено в наукових працях: М.Новак, О.Виноградової, Т.Ткаченко, С.Драгунцова, К.Ладиченко, С.Мельниченко, Г.Муніна, І.Олексин та ін. Вони орієнтовані на визначення сутності готельних продуктів, деталей їх формування на внутрішньому ринку, методів і засобів реалізації, адаптованих до потреб і вимог споживачів.

Стратегічне управління готельним бізнесом – це система управлінських рішень, орієнтованих на вибір дій, які синтезують різні стратегічні цілі компанії в умовах нестабільності ринкового середовища та обмеженості власного ресурсного потенціалу.

Сутність стратегії управління готелем щодо досягнення конкурентних позицій базується на основних положеннях, які забезпечують системний підхід до здійснення такої діяльності:

- надання готельних послуг, орієнтованих на споживача;
- набір кваліфікованого персоналу;
- створення сучасних умов праці та якість послуг, що надаються;
- облік і мінімізація витрат;



- адаптація до змін внутрішнього та зовнішнього середовища;
- впровадження інноваційних технологій;
- розвиток і розширення сфери послуг.

При розробці стратегії управління готелем необхідно враховувати основні принципи та тенденції базових стратегій, попит клієнтів на готельні послуги та формування конкурентоспроможного готельного продукту, якість якого визначається професіоналізмом керівника, управління та якість персоналу компанії. Розробка ефективної стратегії управління готельним підприємством передбачає "...визначення потенційних можливостей і загроз у зовнішньому середовищі підприємства, а також оцінку ризиків і можливих альтернатив" [5, с. 156-163].

Специфіка розробки стратегії управління діяльністю готелю пов'язана з такими положеннями:

1. Підприємства готельної індустрії являють собою складну соціально-економічну систему, що характеризується рядом особливостей: задоволеністю високоякісними основними і додатковими послугами для вітчизняних і зарубіжних споживачів; доступністю певних ресурсів та їх трансформацією в основні і додаткові послуги; зіставленням витрат на виробництво і використання основних і додаткових послуг із результатами діяльності; складністю внутрішнього середовища; багатокритерійністю управлінських завдань; високою динамікою процесів розробки; неможливість формалізації багатьох управлінських завдань; обов'язковість розвитку та змінність критеріїв розвитку.

2. Компанії являють собою відкриті системи, які дуже чутливі до впливу факторів зовнішнього середовища. Таким чином, ефективність їх функцій визначається в першу чергу швидкістю реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

3. Стратегії, що використовуються готельними підприємствами, здебільшого нетрадиційні, тому універсальних рішень не існує [10, с. 294-299].

Отже, стратегії управління готелем визначають напрямки в наданні готельних послуг, орієнтири використання потенційних можливостей і розвитку підприємства в контексті змін на ринку послуг, враховуючи місію, яка визначає завдання компанії як початок діагностичної фази процесу стратегічного планування, яка ґрунтується на системно-аналітичному підході до організації підприємництва, створює міцний зв'язок між цілями та ресурсами компанії та можливостями середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЮ HARVEST (М.ВІННИЦЯ)

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності підприємства

3-зірковий готель Harvest розташований у місті Вінниці, в декількох хвилинах ходьби від центру, в 4,3 км від Національного музею-садиби М.І.

Пирогова і в 4,1 км від мультимедійного фонтану Рошен. Відстань від готелю до аеропорту

Готель має 9 номерів. З них: стандартних двомісних – 3 номери, покращених двомісних – 2, люкс – 2, покращених люкс – 1, апартаменти – 1. Всі номери обладнані ванними кімнатами, міні-баром, кондиціонером, телевізором, безкоштовним wi-fi. До послуг гостей цілодобова стійка реєстрації, бар та ресторан. За запитом клієнта здійснюється доставка їжі та напоїв в номери та апартаменти.

Для своїх клієнтів готель Harvest надає цілий ряд додаткових послуг:

- пральня самообслуговування,
- послуги з прасування одягу,
- послуги факсу та ксерокопіювання,
- парня,
- баня,
- зони для куріння,
- вхід за допомогою електронної карти,
- сейф для зберігання цінностей,
- цілодобове охоронне забезпечення.

Технологія обслуговування клієнтів у готелі Harvest характеризується циклічністю - послідовним повторенням процесу обслуговування гостя від часу його прибуття до остаточного від'їзду.

Організаційна структура готелю Harvest базується на таких основних принципах:

- розподіл праці та визначення функціональних обов'язків окремих співробітників і груп;
- визначення сфери контролю керівників і підпорядкованості підрозділів на підприємстві;
- координація всіх функцій управлінської діяльності і всіх ланок виробничого процесу.

Організаційна структура готелю Harvest (рис. 2.1) забезпечує стабільність функціонування системи управління, тому компанія ритмічно працює незважаючи на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів.



**Рис. 2.1 Організаційна структура готелю Harvest**

Отже, досліджуючи організаційну структуру готелю Harvest можна зробити висновок, що вона лінійно-функціональна. У компанії існує демократичний стиль управління, так як всі рішення обговорюються командою, однак остаточне рішення приймає керівник та несе за нього відповідальність.

Організаційна структура готелю Harvest характеризується розподілом цілей і завдань управління між підрозділами і окремими співробітниками. Ця структура складається з набору управлінських ланок, які розташовані в підпорядкуванні і забезпечують взаємозв'язок між керівником і керованими системами.

Головним недоліком організаційної структури управління готелю Harvest є відсутність менеджера по кадрах та маркетолога. Всі функції відділу кадрів при вирішенні таких завдань, як прийом на роботу і звільнення, призначення на

нову посаду, підвищення зарплати і тому подібне виконують директор та головний бухгалтер.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства проводиться на підставі даних про фінансову звітність.

По готелю Harvest вихідні дані взяті з бухгалтерського балансу за три роки з 2021 по 2023 рік включно.

Компанія працює за принципом повного економічного розрахунку, самофінансування і самодостатності, забезпечує соціальний розвиток і просування співробітників за рахунок зібраних коштів, несе повну відповідальність за результати власної діяльності і виконання своїх зобов'язань перед клієнтами, бюджетами, банками і трудовими ресурсами в цілому. відповідно до чинного законодавства.

Для розробки стратегічної маркетингової програми необхідно проаналізувати існуючу діяльність підприємства (економічну, фінансову, маркетингову, торговельну) за основними техніко-економічними показниками, такими як, динаміка виручки від продажів, рівень собівартості продукції, валовий прибуток, рентабельність підприємства, чистий прибуток від його діяльності тощо.

Динаміка показників виробничо-господарської діяльності готелю Harvest за 2021-2023 рр. наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

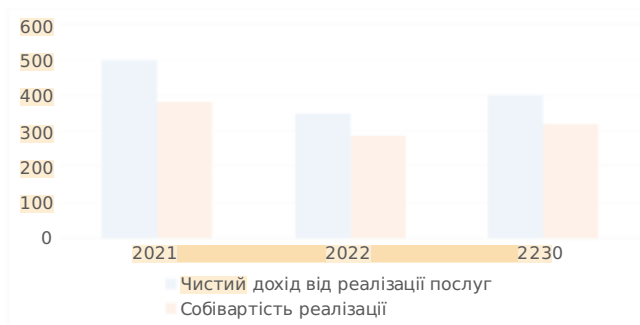
**Динаміка показників виробничо-господарської діяльності готелю  
“Harvest” за 2021-2023 рр., тис.грн.**

Показники	2021	2022	2023	2022 у % до 2021	2023 у % до 2022
Дохід від реалізації послуг	598,12	415,75	478,44	69,51%	115,1%
Податок на додану вартість	99,82	69,29	79,66	69,41%	114,97%
Чистий дохід від реалізації	498,88	346,28	398,33	69,41%	115,03%

ПОСЛУГ					
Собівартість реалізації	380,78	284,37	316,20	74,68%	111,19%
Прибуток від операційної діяльності	34,90	18,45	17,46	52,87%	89,21%
Адміністративні витрати	73,32	51,20	48,41	69,83%	94,55%
Матеріальні витрати	43,56	35,39	56,63	81,24%	160,02%
Чистий прибуток	36,12	-6,23	-5,45		

Як бачимо з таблиці, що 2022 та 2023 роки були кризовими для готелю. Чистий прибуток був збитковим (-6,23 тис.грн. в 2022 р. і -5,45 тис.грн. у 2023 р.). Це пов'язано з нестабільною економічною ситуацією в країні та бойовими діями. Але якщо порівняти 2022 рік та 2023 рік, то ми бачимо що, в цих складних умовах, чистий дохід від реалізації послуг виріс на 52,05 тис.грн., а чистий прибуток став менш збитковим.

Більш наглядна динаміка показників чистого доходу та собівартості реалізації представлена на рис. 2.2.



**Рис. 2.2 Динаміка показників чистого доходу та собівартості реалізації готелю Harvest за 2021-2023 рр., тис.грн.**

Проаналізуємо техніко-економічні показники готелю Harvest за 2021-2023 роки.

Динаміка техніко-економічних показників діяльності готелю Harvest за 2021-2023 рр. наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності готелю Harvest**

Показники	Абсолютне значення	Абсолютне значення	Абсолютне значення	Темп приросту % 2023 до 2021
	2021	2022	2023	
Обсяг реалізації у вартісному вираженні, у грн.	1890	1782	1461,6	-2,27
в натуральному вираженні	1800	1620	1200	-33,3
Кількість працюючих, чол.	18	18	18	0
Середня ціна одного ліжка-добу, грн.	800	880	880	6

Продовження табл. 2.2

Прибуток, грн.	30940	31648	32753,6	9,6
Рентабельність послуг, %	0,34	0,3	0,43	26,4
Валовий дохід, грн.	30940	31650	32754	9,6

Більш наглядна динаміка техніко-економічних показників діяльності готелю Harvest за 2021-2023 рр. представлена на рис. 2.3.



**Рис. 2.3 Динаміка техніко-економічних показників діяльності готелю Harvest за 2021-2023 рр.**

Таким чином, обсяг реалізації у вартісному вираженні знизився на 2,27%, а в натуральному вираженні знизився на 33,3%. Чисельність працюючих за три роки залишилася незмінною. Зростання прибутку, валового доходу та рентабельності послуг свідчить про ефективну роботу готелю.

## 2.2 Дослідження внутрішнього середовища підприємства

Для того, щоб успішно керувати готелем на ринку потрібно знати особливості різних груп споживачів та їх ставлення до конкретних готельних послуг. Це дозволить значно підвищити ефективність управління готелем і призведе до отримання додаткових доходів від продажу готельних послуг.

Готельний ринок характеризується великою кількістю груп споживачів, що відрізняються один від одного смаками, уподобаннями та рівнем доходів. І хоча ці групи представляють клієнтів або споживачів одного готелю (або готельних послуг), мотиви купівлі готельних послуг у них різні. Наприклад, клієнтами одного готелю можуть бути бізнесмени, туристи, які подорожують, учасники конференцій. Очевидно, що вимоги до готелю у них будуть різними. Ті, хто платить гроші не зі своєї кишені, можуть замовити дорожче проживання та харчування. Як правило, вони ж замовляють і додаткові послуги готелю - бізнес-ленчі, переговорні кімнати тощо.



В сучасних умовах готель, як і будь-яка інша компанія, має багато проблем. Якщо раніше в готелі проживало багато груп школярів, студентів, спортсменів, туристів, то в сучасних умовах готель виживає лише за рахунок ділових мандрівників та іноземців. Дуже великий вплив на таке становище накладає зниження рівня платоспроможності громадян. Слід зазначити, що сьогодні споживач стоїть перед дилемою: зупинитися в готелі або зняти квартиру.

Для діагностики стратегічного управління використаємо один з інструментів стратегічного менеджменту – SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це визначення сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз, що випливають з найближчого оточення (зовнішнього середовища) [51, с.243-249].

Перший етап дозволить нам визначити, які сильні сторони й недоліки має готель Harvest. Для визначення сильних й слабких сторін готельного бізнесу необхідно:

1. Скласти список параметрів, за яким буде оцінене підприємство;
2. Для кожного з параметрів визначити, що є сильною, а що – слабкою стороною.

SWOT-аналіз готелю Harvest наведений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

#### SWOT-аналіз готелю Harvest

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S):	СЛАБКІ СТОРОНИ (W):
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Гарний імідж готелю</li> <li>● Привабливе розташування</li> <li>● Досвід персоналу</li> <li>● Різноманітне меню в ресторані</li> <li>● Можливість резервування номерів по електронній пошті</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Застаріле обладнання</li> <li>● Відсутність маркетингової служби і, як наслідок, відсутність ясної стратегії поведінки на ринку готельних послуг.</li> <li>● Відсутність кадрової служби</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Широкий спектр додаткових послуг</li> <li>● Орієнтація діяльності на задоволення потреб клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Незадовільне володіння обслуговуючим персоналом іноземними мовами.</li> </ul>
МОЖЛИВОСТІ (О):	ЗАГРОЗИ (Т):
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Розширення спектру послуг</li> <li>● Розвиток інформаційних технологій</li> <li>● Застосування сучасних систем автоматизації.</li> <li>● Здатність обслуговувати додаткові групи споживачів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Жорстокість конкуренції</li> <li>● Нестабільна ситуація в країні в зв'язку з бойовими діями</li> <li>● Зміна смаків і потреб клієнтів</li> <li>● Інфляція</li> <li>● Зниження кількості користувачів готелю Harvest</li> </ul>

Провівши аналіз зовнішнього середовища готелю Harvest, і одержавши дані про чинники, які представляють небезпеку і надають нові можливості, визначаємо, що сильною стороною і конкурентною перевагою є те, що готель Harvest має гарний імідж. Як правило, люди довіряють більше таким готелям. Також сильною стороною готелю є привабливе розташування та широкий спектр додаткових послуг. Сильною стороною також є можливість харчуватися, не виходячи з номеру. Слабкими сторонами, які можна перетворити на сильні, є застаріле обладнання, відсутність маркетингової та кадрової служб, незадовільне володіння обслуговуючим персоналом іноземними мовами. Важливо відзначити ту загрозу, що у Вінниці досить високий рівень конкуренції і необхідно постійно вдосконалювати свою діяльність певними інноваційними методами, методами стратегічного планування і т.д. Високі ціни, якщо вони є приводом витоку клієнтів до конкурентів, свідчать про той факт, що менеджмент готелю має слабкі місця, які необхідно коригувати і вдосконалювати.

Оцінимо чи є у підприємства внутрішні сили, щоб використатися усі можливості, і які внутрішні слабкості можуть ускладнити майбутні проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками.

Рішенням цієї проблеми слугує аналіз слабких і сильних сторін підприємства, приведений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Сильні і слабкі сторони готелю Harvest**

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Послуги	Потенціал для розширення асортименту додаткових послуг; якість обслуговування	Розширення сфери надання додаткових і супутніх послуг може відбуватися не за рахунок розробки якісно нових сервісів, а за рахунок сезонного надання послуг
Підприємство	Компетентне керівництво; адекватна організаційна структура підприємства; наявність системи контролю послуг	Не має чіткої стратегії розвитку

Продовження таблиці 2.4

Виробництво послуг	Наявність необхідних виробничих потужностей	Висока вартість наданих готельних послуг; низький рівень коефіцієнта завантаження
Персонал	Невелика плинність кадрів; невеликий штат співробітників	Обмежене використання інноваційних технологій
Маркетинг	Наявність власних каналів збуту послуг; надання сезонних знижок для туристичних підприємств-	Відсутність інформованості споживачів про послуги готелю “Harvest” на різних регіональних ринках; відсутність

	партнерів	маркетингових досліджень ринку; не достатнє використання різних каналів збуту
Фінанси	Готель є платоспроможним; власний капітал компанії домінує над позиковим; високий ступінь ліквідності балансу	Низький операційний дохід через високі витрати; низький рівень рентабельності послуг та конкурентоспроможності, відсутність вільних коштів

Аналіз внутрішнього маркетингового середовища та системи управління, моніторинг на підприємстві дозволяє зробити висновок про ефективність діяльності підприємства, оскільки завданням саме цих елементів економічної системи є забезпечення такої взаємодії готелю з зовнішнім середовищем, яке дозволить йому підтримувати свій потенціал на рівні, для досягнення своїх цілей.

### 2.3 Аналіз впливу зовнішніх факторів на стратегічне управління підприємства

Аналіз зовнішнього середовища готельного бізнесу – це процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану відстежують зовнішні фактори для організації, щоб визначити можливості та небезпеки для бізнесу. Щоб полегшити визначення впливу зовнішніх факторів на підприємство, їх поділяють на 2 групи: прямі (безпосередні) фактори, що впливають на компанію та фактори непрямого впливу на компанію.

Прямі фактори впливу безпосередньо впливають на підприємство і відчувають вплив компанії. До прямих факторів впливу відносять постачальників, споживачів, конкурентів.

До основних факторів непрямого впливу на підприємство відносять: економічні, політичні, технологічні, демографічні, географічні, екологічні та соціальні фактори.

Почнемо з аналізу безпосередніх факторів впливу.

**Постачальниками** готелю Harvest в основному є компанії, що працюють в Вінницькій області України. Хоча ці постачальники встановлюють розумні ціни на товари, але в разі можливого зростання цін на сировину готель Harvest в сфері гостинності може зіткнутися з дилемою, де купувати товари, оскільки ціни на українському ринку вже близькі до світових. Обладнання закуповується в основному за кордоном, оскільки підприємства Вінницької області після подій 2022 року були змушені відмовитися від закупівель.

**Споживачі** – один з елементів, що характеризують зовнішнє середовище готелю Harvest.

Аналіз клієнтів готелю дозволяє визначити, що основними цільовими групами споживачів на сьогоднішній день є:

- українські бізнесмени;
- учасники конференцій;
- туристи;
- іноземці.

**Прямі конкуренти.** Щоб провести більш детальний аналіз конкуренції, розглянемо конкурентів готелів у різних сегментах. Перш за все, слід згадати конкурентів у наданні послуг окремим клієнтам, оскільки вони складають основну частину гостей готелю Harvest (за даними керівництва готелю, це близько 70%). У цьому сегменті безперечним конкурентом №1 є готельно-ресторанний комплекс Churchill-Inn.

Що стосується розміщення учасників конференцій, то тут основним конкурентом готелю Harvest виступає готель Вінниця. Цей готель має велику конференц-залу, яка вміщує до 30 чоловік. Що стосується туристичних груп, то тут основними конкурентами є готель Поділля та готель Феріде. У цих готелях є умови для розміщення великих туристичних груп.

Проаналізуємо фактори опосередкованого впливу.

**Економічний фактор.** За даними дослідницького агентства, в 2022-2023 рр. очікується, що туристичний потік в Вінниці зменшиться на 20-30%, це пов'язано бойовими діями на території нашої країни. Ситуація ускладнюється завищеними цінами на готелі в порівнянні з європейськими містами. Зокрема, тільки в 2023 році зростання цін на готельні послуги склало 10-15%. Це призведе до зниження туристичного потоку, причому найбільше зниження буде зафіксовано в сегменті готелів вищої категорії.

**Політичні фактори.** Відсутність цілісної системи державного управління готельним бізнесом у регіонах, нечітке визначення приналежності готельних компаній до компаній, що надають туристичні послуги, недосконалість правової бази, повільне зростання інвестицій у розвиток матеріальної інфраструктури туризму, відсутність державної підтримки та комплексного підходу до реклами національні готельні послуги на національному та міжнародному ринку туристичних послуг – все це негативно позначається і вплине на стратегічне управління готелем Harvest.

**Технологічні фактори.** Сьогодні розвиток комунікацій має великий вплив на формування бізнесу в цілому і індустрії гостинності зокрема. По-перше, спрощується доступ до інформації про готелі, з'являється можливість швидко і недорого забронювати номер після ознайомлення зі списком послуг.

З іншого боку, з появою та розвитком он-лайн конференцій стало можливим зменшити кількість ділових поїздок та пов'язаних з ними витрат, а також скоротити час, витрачений на проведення зустрічей та конференцій.

Розвиток в області зберігання даних дозволило створювати бази даних для збору інформації про клієнтів і зберігання інформації, необхідної стратегічному керівництву компанії. Крім того, інтеграція баз даних різних компаній у спільні корпоративні інформаційні мережі прискорилося з глобалізацією. Ці послуги мають особливе значення для індустрії гостинності, оскільки вони допомагають оптимізувати інформацію про клієнтів готелю та гарантувати, що кожна послуга

максимально відповідає їхнім індивідуальним уподобанням. У свою чергу, індивідуальний підхід до клієнтів підвищує їх лояльність до готелю або бренду.

**Демографічні фактори.** Починаючи з 1992 року почалося скорочення населення м.Вінниця, з чого можна зробити висновок про скорочення працездатного населення в найближчі роки, особливо серед молоді. Це матиме негативний вплив на індустрію гостинності, оскільки велика частина робочого персоналу, зайнятого в цій сфері, - це саме молоді люди.

**Соціальні фактори.** Традиційно в Україні відсутня розвинена культура гостинності, що робить великий негативний вплив на індустрію гостинності. Це виражається в нестачі висококваліфікованих навчальних закладів, нестачі висококваліфікованих фахівців і недостатній привабливості іміджу галузі в цілому.

Аналіз впливу зовнішніх факторів на стратегічне управління готелем Harvest наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз впливу зовнішніх факторів на стратегічне управління готелем Harvest**

Зовнішні фактори	Вплив факторів	
	ПОЗИТИВНИЙ	НЕГАТИВНИЙ
Постачальники	Підприємства, що працюють у Вінницькій області	Обладнання закуповується за кордоном
	Прийнятна ціна на товари	Ціни на українському ринку близькі до світових
Споживачі	Іноземні туристи	Негативні відгуки
	Бізнесмени	

Прямі конкуренти	Готель Harvest не укладає партнерських угод компаніями, що не дозволяє йому розміщувати значну частину клієнтів.	Не має умов для розміщення туристичних груп
Економічні	Очікується, що туристичний потік у Вінниці зменшиться на 20-30%, це пов'язано з бойовими діями на території нашої країни.	Завищення цін на проживання у готелі в порівнянні з європейськими містами.
Технологічні	Спрощується доступ до інформації про готелі, з'являється можливість швидко і з мінімальними витратами забронювати номер, попередньо ознайомившись з переліком послуг	З появою і розвитком онлайн конференцій з'являється можливість зменшити число відряджень і пов'язаних з ними витрат

Продовження табл. 2.5

Демографічні		Починаючи з 1992 року почалося скорочення населення м.Вінниця, з чого можна зробити висновок про скорочення працездатного населення в найближчі роки, особливо серед молоді. Це має негативний вплив на індустрію гостинності, оскільки велика частина робочого персоналу,
--------------	--	--



		зайнятого в цій сфері, – це саме молоді люди.
Соціальні		Відсутня розвинена культура гостинності

Таким чином, фактори зовнішнього середовища дуже впливають на процес стратегічного управління підприємства готельного господарства Harvest. При стратегічному управлінні дуже важливо враховувати ці фактори, адже в подальшому ми не зможемо їх змінити.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ HARVEST (М.ВІННИЦЯ)

### 3.1 Формування місії та цілей підприємства

Управління готелем має свою специфіку і постійно стикається з непередбачуваними ситуаціями. Останні роки наочно показали, як багато правди в цих словах. Пандемія, війна, зростаючи витрати, нестача робочої сили - індустрія гостинності постраждала особливо сильно. Що стосується власників готелів, то зараз для них непростий час, але в той же час це гарний час, щоб повному поглянути на управління власним бізнесом і намагатися якомога краще реагувати на проблеми, з якими вони стискаються щодня.

Визначення місії готелю – це перший і найважливіший крок у розробці стратегії організації. Місія готелю повинна чітко і ясно висловлювати основну

мету її існування. Важливо враховувати інтереси гостей, їх потреби та очікування при формулюванні місії [14, с. 109].

Місія готелю – це основне завдання і мета її існування. Вона визначає ключовий спрямованість і цінності організації, а також вказує на те, яким чином готель прагне задовольнити потреби своїх гостей і досягти успіху на ринку.

Місія готелю – це чітко та коротко формулювання цілей та цінностей проекту, що відповідає на такі запитання, як: "для чого існує готель?", «які принципи будуть лежати в основі готелю?». Місія служить важливим орієнтиром для всієї команди і допомагає сформувати цілісну картину майбутньої діяльності, а також єдиний образ готелю в цілому.

Місія готелю Harvest полягає у забезпеченні комфортного проживання, унікального і безпечного відпочинку для гостей, в тому числі ділових мандрівників, шляхом досягнення короткострокових і довгострокових стратегічних цілей.

Короткострокова стратегічна мета готелю Harvest:

- надання якісного житла та харчування;
- індивідуальний підхід до гостей з урахуванням їх потреб і інтересів, включаючи надання безкоштовних послуг консьєржа;
- поєднання сучасного дизайну інтер'єру з нотками фольклору, характерних для Вінниччини,
- прагнення зберегти елегантність, стиль, винахідливість, оригінальність і неповторність;
- забезпечувати перебування в готелі високої якості, безпеку і гігієну за допомогою інноваційних рішень;
- цифровізація готельного менеджменту;

Довгостроковою стратегічною метою готелю Harvest є досягнення домінуючого положення на ринку готельних послуг на Вінниччині щодо обслуговування ділових гостей вітчизняних і зарубіжних, а також досягнення рівня заповнюваності 80% і більше щорічно (після завершення війни) до 2030 року шляхом виконання таких цілей:

- досягнення високої якості надання готельних послуг, послуг громадського харчування та супутніх послуг в готелі;
- високий рівень обслуговування гостей;
- збалансований розвиток супутніх послуг;
- впровадження інноваційних рішень для готельного бізнес-ринку;
- розробка та реалізація стратегії розвитку готелю;
- реалізація унікального та оригінального проекту оздоблення інтер'єру з елегантністю, стилем і винахідливістю,
- придбання обладнання для готельних номерів, ресторанів і громадських приміщень, а також інших необхідних речей.

Таким чином, місія та мета готелю – це ключові елементи стратегії, які служать фундаментом для створення унікальної атмосфери, залучення гостей і мотивації співробітників.

### 3.2 Основні напрямки управлінської стратегії підприємства

Управлінська стратегія – це довгостроковий та чітко визначений процес розвитку організації, який має на меті зміцнення позицій компанії, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей. Управлінська стратегія розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямку буде розвиватися підприємство і які рішення буде приймати при виборі плану дій.

Основні напрямки стратегії управління готеля Harvest наведені на рис. 3.1.





**Рис.3.1 Основні напрямки стратегії управління готеля Harvest**

Детально розглянемо кожен напрямок запропонованої стратегії.

1. Управління ризиками:

- аналіз і виявлення наявних ризиків, пов'язаних з діяльністю готелів, зокрема економічних, природних або кадрових ризиків;
- розробка планів на випадок надзвичайних ситуацій.

Управління ризиками є невід'ємною частиною діяльності готелю, яке допомагає зменшити можливі негативні наслідки, які можуть виникнути в результаті різних видів ризиків. Для забезпечення ефективного управління ризиками необхідно зробити наступні кроки:

- аналіз і виявлення ризиків, зокрема, таких як зміна курсів валют, інфляція, коливання цін на електроенергію та інші витрати;
- оцінка можливих стихійних лих і розробка планів критичні ситуації для забезпечення безпеки гостей і персоналу;
- оцінка можливих проблем зі здоров'ям персоналу, втрата ключових співробітників або інші кадрові проблеми.

Скласти плани відновлення бізнесу, щоб мінімізувати збитки у випадку серйозних економічних або інших кризових ситуацій. Провести навчання та тренування персоналу по використуванню планів у надзвичайних ситуаціях.

Крім того, для ефективного управління ризиками, необхідно постійно оновлювати і переглядати ризики, оцінювати їх вплив на діяльність готелю і, при необхідності, коригувати стратегію управління ризиками.

Регулярні перевірки і випробування допомагають забезпечити надійну і стійку діяльність готелю, в тому числі і в нестандартних ситуаціях.

2. Інновації:

- впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності операцій та комунікації з клієнтами;

- розробка нових послуг і продуктів, які відповідають сучасним тенденціям і потребам гостей.

Інновації готелю повинні охоплювати різні аспекти, мета яких - поліпшити якість обслуговування і задовольнити потреби клієнтів. Треба застосовувати розширене використання мобільних додатків, які дозволяють гостям реєструватися, замовляти послуги і оплачувати їх через смартфони. Використовувати штучний інтелект та аналітику даних для персоналізації обслуговування і передбачення потреб гостей.

Впроваджувати заходи, орієнтовані на навколишнє середовище, такі як програми скорочення споживання енергії та води, використання екологічно чистих матеріалів. Інновації підвищать ефективність операцій і забезпечать клієнтоорієнтований підхід, при якому гості будуть відчувати себе особливими і отримають нові можливості. Також інновації сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності готелю та залученню нових клієнтів.

### 3. Клієнтоорієнтованість:

- розуміння потреб клієнтів;
- персоналізований сервіс і створення унікальних пропозицій для клієнтів;
- використання зворотної системи зв'язку для поліпшення якості обслуговування.

Готель має бути орієнтований на клієнта і задовольняти його власні потреби. Для цього потрібно проводити опитування та анкетування, щоб отримати більше інформації про переваги та очікування клієнтів. Також необхідно аналізувати відгуки клієнтів через коментарі, скарги та відгуки з різних платформ. Використовувати інформацію, зібрану про клієнтів, для створення персональних пропозицій. Необхідна гнучкість в обслуговуванні, де клієнти можуть вибрати сервіси та послуги, які найкраще відповідають їхнім потребам.

Необхідно постійно впроваджувати програми лояльності зі знижками, подарунками та іншими пільгами для постійних клієнтів. Покращувати обслуговування за рахунок зворотного зв'язку та співпраці з персоналом для поліпшення процесів обслуговування.

В цілому готель повинен активно направляти свої зусилля на забезпечення високої якості обслуговування, надавати якісний сервіс і створювати унікальний досвід для кожного гостя, враховуючи їх індивідуальні потреби та побажання.

Регулярний аналіз і вдосконалення зворотних процесів спілкування є ключем до досягнення цієї мети та підвищення задоволеності клієнтів.

#### 4. Маркетинг та продажі:

- розробка маркетингової стратегії та акцій для залучення нових клієнтів і збереження існуючих;

- використання соціальних мереж і цифрових каналів, а також реклама готелю.

Маркетинг і продажі є ключовими елементами успішної діяльності готелю, оскільки вони визначають, наскільки ефективно готель може залучити і утримувати клієнтів. Зокрема, визначити конкурентні переваги готелю та унікальні характеристики, які можуть бути висвітлені в маркетингових матеріалах. Потрібно активно використовувати соціальні мережі та цифрові канали та платформи, такі як Facebook, Instagram, Twitter. Публікація якісного контенту приверне увагу потенційних клієнтів.

Маркетинг вимагає систематичного підходу і постійного вдосконалення, і є важливим інструментом для залучення уваги нових клієнтів і забезпечення стабільної кількості бронювань номерів.

#### 5. Розвиток персоналу:

- підбір, навчання та мотивація висококваліфікованого персоналу;

- розробка постійної програми професійного розвитку для збереження конкурентоспроможності.

Розвиток персоналу має вирішальне значення для індустрії гостинності, оскільки якісний персонал відіграє ключову роль у створенні високого рівня обслуговування та конкурентоспроможності готелю. Необхідно ретельно підбирати персонал, який відповідає потребам готелю і володіє необхідними навичками і досвідом.

Необхідно розробити індивідуальні плани навчання співробітників з урахуванням їх потреб і амбіцій. Проводити навчальні семінари, тренінги та майстер-класів для розвитку професійних навичок і підвищення кваліфікації. Стимулювати персонал на вивчення іноземних мов для поліпшення обслуговування іноземних гостей. Встановити систему мотивації, яка включає конкурентну програму заробітної плати, бонусів і винагород за високу продуктивність. Залучати персонал до прийняття рішень і пропозицій, щодо поліпшення робочих процесів та обслуговування гостей. Залучати персонал в програми зовнішнього навчання та конференції для отримання нових знань та навичок.

Інвестиції в навчання та розвиток персоналу сприяють задоволенню співробітників і позитивно впливають на репутацію і прибутковість готелю.

#### 6. Фінансова стійкість:

- ефективне управління бюджетом і фінансами компанії;
- моніторинг та оптимізація витрат і доходів;
- розробка цінової стратегії для забезпечення прибутковості.

Фінансова стійкість також є важливим аспектом успішної діяльності готелю та пропонує ретельне управління бюджетом та фінансами. При складанні реалістичного річного бюджету необхідно враховувати всі доходи і витрати, включаючи оплату праці персоналу, закупівлю обладнання та послуг, маркетинг і рекламу. Постійно стежити за фінансовим становищем готелю, робити аналіз прибутку, боргу та оборотних активів. Постійно аналізувати витрати, щоб знаходити можливості для оптимізації і скорочування їх. Активно контролювати закупівельні процеси, вести переговори з постачальниками з

метою зниження витрат. Аналізувати індустрію гостинності та конкурентний ринок, щоб визначити оптимальну цінову стратегію.

Розробляти пакети та пропозиції, які збільшують середній чек гостей.

Фінансова стійкість має вирішальне значення для успіху готельного бізнесу, особливо в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Правильне управління бюджетом і фінансами, а також стратегічний підхід до ціноутворення допоможе готелю підтримувати стабільність і підвищити свою прибутковість.

Вище перераховані основні напрямки стратегічного управління готелем дозволять забезпечити фінансову стабільність, якість обслуговування і конкурентоспроможність в сучасному готельному ринковому середовищі.

Розробка та реалізація такої стратегії вимагає системної цілісності, планування та постійного вдосконалення.

### 3.3 Стратегічний підхід до удосконалення управління підприємства

Спираючись на дані, проведеного у другому розділі диплому SWOT-аналізу, для удосконалення управлінської стратегії готелю "Harvest" пропонується перебудувати систему внутрішнього управління готелем, а саме, створити посаду маркетолога; провести курси підвищення кваліфікації працівників та впровадити комплексний Інтернет-маркетинг.

Реструктуризація внутрішньої системи управління готелем буде:

- сприяти зміцненню маркетингової орієнтації керівництва як засобу досягнення стратегічних цілей і місії компанії;
- слугувати вирішенню довгострокових стратегічних завдань за допомогою конкретних практичних кроків, максимально використовувати інтелектуальний потенціал у творчому пошуку, тим самим збільшуючи час, необхідний для задоволення потреб ринку;



- закріплювати позиції і конкурентоспроможність готелю Harvest на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Основними напрямками роботи маркетолога готелю Harvest буде:

- проведення маркетингових досліджень;
- аналіз вимог и претензій споживачів;
- визначення конкурентоспроможності на ринках України;
- складання річних, квартальних і місячних планів готелю; ведення контролю й обліку виконання договірних зобов'язань з постачання;
- розробка і здійснення заходів щодо формування попиту шляхом реклами, розробка матеріального стимулювання як для працівників готелю, так і для гостей, використання різних рівнів цін, кредитів, знижок та ін.;
- укладення договорів на постачання продукції.

Саме для виконання вищенаведених функцій на підприємстві і обґрунтована пропозиція створити посаду маркетолога у готелі Harvest.

Завдяки тому, що організації сфери обслуговування повинні приділяти особливу увагу якості роботи персоналу, необхідно постійно навчати і мотивувати своїх співробітників.

Для надання готельних послуг найвищої якості потрібно використовувати програму для персоналу, яка охоплює наступні етапи:

- Індивідуальний розвиток.

Навчання навичкам менеджменту з використанням довідників, технічних знань.

- Тренінг.

Необхідно постійно проводити навчальні курси з розвитку менеджменту;

- Кар'єрне просування.

Розробити програму, яка б допомагала персоналу просуватися службовими сходинками якомога швидше;

Персонал, який обслуговує гостей готелю, повинен володіти такими рисами:

- компетентність;

- ввічливість;
- вміння викликати довіру клієнтів;
- чуйність;
- комунікабельність.

У випадку роботи з іноземними групами туристів найважливішим є знанням однієї або двох мов у персоналу, наприклад, англійської та німецької.

Дуже важливо, щоб персонал завжди був у гарному настрої, тому ще від цього залежить і гостинність. Потрібно прагнути до того, щоб кожен у готелі відчував себе по-справжньому бажаним гостем і, щоб користувачі готелю ще і ще хотіли б повернутися саме в цей готель.

Крім того, необхідно систематично проводити атестацію працівників. .

Постійне оновлення сайту готелю в мережі Інтернет - це можливість отримання швидкої і свіжої інформації у будь-який час і в будь-якої країні.

Реклама в мережі Інтернет володіє величезними можливостями. Її головні відмінності:

- Можливість вводити великий обсяг інформації;
- Можливість вибору графіку оновлення інформації, зручного для готелю і споживача;
- Інтерактивність, тобто можливість знаходження клієнтів в будь-якому регіоні та країні;
- Автоматичне визначення кількості відвідувачів сайту;
- Наявність інформації про відвідувачів сайту (звідки вони, проведення сегментації та обліку цільових споживачів);
- Визначення кількості переглянутих матеріалів та визначення інформації, що користується найбільшим попитом у користувачів.

Оскільки процвітання готельного бізнесу багато в чому залежить від ефективної реклами, готелю Harvest необхідно постійно оновлювати власний сайт в Інтернеті з розміщенням на ньому фотографій номерів готелю, переліком пропонованих послуг. Для збільшення заповнюваності готелю доцільно

проводити масові рекламні компанії, займатися пошуком нових груп споживачів.

Необхідно проводити опитування та анкетування відвідувачів готелю, щоб у майбутньому максимально задовольнити потреби гостей.

Готелю Harvest слід використовувати такі способи просування готельних послуг в Інтернет-мережах:

- метод посередницького просування (з використанням проміжного веб-майданчика);
- метод прямого просування (без використання сайта-посередника).

Для кожного методу вибираються відповідні їм засоби:

- прямого просування;
- посередницького просування товару;
- комбіновані, що відносяться до обох способів одночасно.

Методи та засоби інтернет-просування наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

#### Методи та засоби інтернет-просування товару

Методи інтернет-просування	Засоби інтернет-просування
Посереднє просування	Пошукова оптимізація
	Контекстна реклама
Комбіноване просування	Реклама в соціальних мережах
	Банерна реклама
Пряме просування	Відеореклама

Засоби пошукової оптимізації включають динамічний внутрішній і зовнішній розвиток ресурсу. Внутрішня розробка сайту дозволяє оптимізувати код сторінки, ключові слова, заголовки сторінки та опис готелю для найкращого

сприйняття пошуковими системами в цілому, а не тільки потенційними клієнтами. Зовнішня розробка полягає у формуванні так званого зовнішнього середовища сайту з посилань на нього з інших схожих по тематиці сайтів, блогів, популярних порталів.

Для того, щоб готель міг самостійно досягти стабільного та позитивного результату в незалежній зоні пошукових систем за потрібними напрямками запитів важливо демонструвати динаміку як внутрішнього, так і зовнішнього розвитку. Використання такого інструменту характеризується відносною доступністю для кожного залученого на веб-сайт клієнта, високою цільовою спрямованістю, тривалим стартом (від 2 місяців і вище), необхідністю, як мінімум, регулярної підтримки досягнутих результатів.

Оскільки останнім часом соціальні мережі стали невід'ємною частиною життя суспільства, їх використання для просування товарів також буде актуальним.

До інструментів просування готелю Harvest в соціальних мережах відносяться:

- банерна реклама,
- контекстні оголошення,
- реклама в групах і спільнотах,
- незалежна експертна реклама.

Дуже ефективним методом реклами є ведення груп, та власних сторінок. Рекомендується розмішувати пости різного змісту хоча б один раз на день. Для досягнення більших результатів, кількість контенту може збільшуватися. Це буде привертати увагу клієнтів до готелю.

Застосування інструментів соціальних мереж характеризується відносною дешевизною.

Одним з найдієвіших інструментів інтернет-маркетингу є вірусний маркетинг в мережі Інтернет. Використовуючи цей інструмент, при правильно складеному маркетинговому плані, можна досягти відмінного ефекту, не витративши багато грошей. Готелю Harvest слід використовувати такий

інструмент для створення і підтримки споживчої ілюзії за рахунок думки авторитетних користувачів Інтернету, публікацій на незалежних порталах з хорошими чи поганими відгуками про надані послуги та ін.

Для створення позитивного іміджу готелю слід застосовувати банерну рекламу. Якщо банери розміщені на ресурсах, тематика яких відповідає темі пропонованого товару або послуги, то ефективність рекламної компанії буде високою.

Відео-реклама є дуже ефективним засобом Інтернет-маркетингу. Можна створити власний канал у соціальній мережі Youtube та знімати власні інформативні відео-ролики, або ж розміщувати рекламу готелю Harvest на інших каналах. Використання повного інструментарію Інтернет-маркетингу надасть готелю Harvest такі переваги:

- охоплення цільової аудиторії та можливість відстеження її змін;
- швидка адаптація до умов ринку;
- оперативне оновлення та доповнення асортименту послуг;
- автоматизація процесу обслуговування потенційних клієнтів;
- розширення діяльності компанії.

Використання повного комплексу інструментарію Інтернет-маркетингу дозволить готелю більш ефективно вести свій бізнес, а саме:

- зниження собівартості;
- проведення маркетингових досліджень;
- аналіз ринку;
- автоматизація процесів купівлі-продажу;
- підвищення ефективності взаємодії покупця і продавця.

Отже, для покращення стратегічного управління готелем Harvest доцільно створити відділ маркетингу; провести курси підвищення кваліфікації працівників та впровадити комплексний Інтернет-маркетинг.



24	<a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/38483/1/Shilipuk_magistr.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/38483/1/Shilipuk_magistr.pdf</a>	0.23%
25	<a href="http://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/3331/1/%d0%9c%d1%96%d1%85%d0%bd%d0%be%20%d0%91.%d0%9b.%20-%2...">http://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/3331/1/%d0%9c%d1%96%d1%85%d0%bd%d0%be%20%d0%91.%d0%9b.%20-%2...</a>	0.23%
26	<a href="https://kgrks.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/33/2024/02/pidruchnyk_kurortna_sprava_2023.pdf">https://kgrks.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/33/2024/02/pidruchnyk_kurortna_sprava_2023.pdf</a>	0.22%
27	<a href="http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=2582">http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=2582</a>	8 джерел 0.21%
28	<a href="http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13547/1/%d0%94%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc_%d">http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13547/1/%d0%94%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc_%d</a>	2 джерела 0.21%
29	<a href="http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/34483/1/%d0%93%d0%be%d1%80%d0%b0%d0%bb%d1%8c%20%">http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/34483/1/%d0%93%d0%be%d1%80%d0%b0%d0%bb%d1%8c%20%</a>	2 джерела 0.21%
31	<a href="http://www.kk.nau.edu.ua/article/1397">http://www.kk.nau.edu.ua/article/1397</a>	2 джерела 0.2%
32	<a href="https://www.nusta.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0...">https://www.nusta.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0...</a>	0.2%
33	<a href="http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4094/KravchenkoNavch.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1">http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4094/KravchenkoNavch.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1</a>	0.2%
34	<a href="http://www.kk.nau.edu.ua/article/1396">http://www.kk.nau.edu.ua/article/1396</a>	7 джерел 0.2%
35	<a href="http://uchika.in.ua/strategiya-pidpriyemstva.html?page=2">http://uchika.in.ua/strategiya-pidpriyemstva.html?page=2</a>	26 джерел 0.18%
36	<a href="https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90962">https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90962</a>	0.16%
37	<a href="https://mydisser.com/ua/avtoref/view/1115.html">https://mydisser.com/ua/avtoref/view/1115.html</a>	2 джерела 0.15%
38	<a href="http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/23807">http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/23807</a>	2 джерела 0.15%
39	<a href="http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/34480/1/242_Kolomiiets%20Yulii%20Olehivna.pdf">http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/34480/1/242_Kolomiiets%20Yulii%20Olehivna.pdf</a>	12 джерел 0.15%
40	<a href="https://knowledge.allbest.ru/sport/3c0a65625b3bd69b5d53a88521206d37_1.html">https://knowledge.allbest.ru/sport/3c0a65625b3bd69b5d53a88521206d37_1.html</a>	18 джерел 0.15%
43	<a href="https://ua-referat.com/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7_%D1%96_%D0%B2%D0%B8%D0%B7%D0%BD%...">https://ua-referat.com/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7_%D1%96_%D0%B2%D0%B8%D0%B7%D0%BD%...</a>	0.13%
44	<a href="http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/04.06.2019-1.pdf">http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/04.06.2019-1.pdf</a>	8 джерел 0.13%
45	<a href="https://dspu.edu.ua/biblioteka/wp-content/uploads/2018/02/12_155_2017.pdf">https://dspu.edu.ua/biblioteka/wp-content/uploads/2018/02/12_155_2017.pdf</a>	4 джерела 0.13%
46	<a href="http://tourlib.net/aref_tourism/remeslova.htm">http://tourlib.net/aref_tourism/remeslova.htm</a>	0.13%
47	<a href="https://studres.ru/product/formuvannya-ta-real-zats-ya-strateg-rozvitku-p-dpri-mstva">https://studres.ru/product/formuvannya-ta-real-zats-ya-strateg-rozvitku-p-dpri-mstva</a>	8 джерел 0.13%
48	<a href="https://zntu.edu.ua/sites/default/files/konf/3_robprogr_psychologiya_spozhyvacha_2020.docx">https://zntu.edu.ua/sites/default/files/konf/3_robprogr_psychologiya_spozhyvacha_2020.docx</a>	13 джерел 0.13%

49	<a href="http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/1945/1/M05303.pdf">http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/1945/1/M05303.pdf</a>	2 джерела	0.12%
50	<a href="https://www.referat911.ru/Innovacii/nnovacijna-dyalnst-na-priklad-gotelju/148332-2149181-place1.html">https://www.referat911.ru/Innovacii/nnovacijna-dyalnst-na-priklad-gotelju/148332-2149181-place1.html</a>	3 джерела	0.12%
51	<a href="https://nadoest.com/upravlinnya-potencialom-pidpriyemstva-tzov-ukrmolprodukt-stor-2">https://nadoest.com/upravlinnya-potencialom-pidpriyemstva-tzov-ukrmolprodukt-stor-2</a>	26 джерел	0.12%
52	<a href="https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bdee941f-75f1-4c85-b44b-02251ef04dbf/content">https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bdee941f-75f1-4c85-b44b-02251ef04dbf/content</a>	2 джерела	0.12%
53	<a href="http://www.educrimea.com/upload/ConfText/Upravlencheskie2009.doc">http://www.educrimea.com/upload/ConfText/Upravlencheskie2009.doc</a>	2 джерела	0.12%
54	<a href="http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/367/1/%d0%9a%d0%b0%d1%80%d0%bf%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d">http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/367/1/%d0%9a%d0%b0%d1%80%d0%bf%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d</a>	2 джерела	0.12%
56	<a href="https://works.doklad.ru/view/JO04liuhB1c/all.html">https://works.doklad.ru/view/JO04liuhB1c/all.html</a>	9 джерел	0.12%
59	<a href="https://ir.library.knu.ua/server/api/core/bitstreams/2965c894-5ab5-401b-8199-a68de6a9d5f2/content">https://ir.library.knu.ua/server/api/core/bitstreams/2965c894-5ab5-401b-8199-a68de6a9d5f2/content</a>		0.11%
60	<a href="http://agro-business.com.ua/agrobusiness/item/3469-ukraina-ie-netto-eksporterom-mineralnykh-dobryv.html">http://agro-business.com.ua/agrobusiness/item/3469-ukraina-ie-netto-eksporterom-mineralnykh-dobryv.html</a>		0.11%
61	<a href="https://ela.kpi.ua/handle/123456789/51957">https://ela.kpi.ua/handle/123456789/51957</a>		0.11%
62	<a href="https://joinup.ua/uk/hotel/empire-hotel-2">https://joinup.ua/uk/hotel/empire-hotel-2</a>	2 джерела	0.11%
63	<a href="https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=707247">https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=707247</a>	15 джерел	0.11%
64	<a href="http://referatss.com.ua/work/harakteristika-zovnishnogo-i-vnutrishnogo-analizu-jak-etapiv-procesu-formuvannja-strategii">http://referatss.com.ua/work/harakteristika-zovnishnogo-i-vnutrishnogo-analizu-jak-etapiv-procesu-formuvannja-strategii</a>		0.11%
65	<a href="https://zavantag.com/docs/427/index-2015549.html?page=3">https://zavantag.com/docs/427/index-2015549.html?page=3</a>		0.11%
66	<a href="http://nubip.edu.ua/sites/default/files/u75/2021_robocha_programa_upravlinnya_biznesom.pdf">http://nubip.edu.ua/sites/default/files/u75/2021_robocha_programa_upravlinnya_biznesom.pdf</a>	15 джерел	0.11%
67	<a href="https://subj.ukr-lit.com/organizaciya-gotelnogo-obslugovuvannya-malska-m-p-6-1-texnologichnij-cikl-obslugovuvan">https://subj.ukr-lit.com/organizaciya-gotelnogo-obslugovuvannya-malska-m-p-6-1-texnologichnij-cikl-obslugovuvan</a>	32 джерела	0.11%
68	<a href="https://elib.nakkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1742/%d0%94%d0%be%d1%86.%d0%94%d1%8f%d1%87">https://elib.nakkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1742/%d0%94%d0%be%d1%86.%d0%94%d1%8f%d1%87</a>	9 джерел	0.1%
71	<a href="https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2620/1/%d0%a1%d0%b5%d0%bb%d1%96%d1%89%d0%b5%d0%b2">https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2620/1/%d0%a1%d0%b5%d0%bb%d1%96%d1%89%d0%b5%d0%b2</a>		0.1%
72	<a href="https://www.researchgate.net/profile/Ariya-Sangwongwanich">https://www.researchgate.net/profile/Ariya-Sangwongwanich</a>		0.1%
73	<a href="https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/05/SCIENCE-AND-EDUCATION-PROBLEMS-PROSPECTS-AND-INNOVATIONS-26...">https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/05/SCIENCE-AND-EDUCATION-PROBLEMS-PROSPECTS-AND-INNOVATIONS-26...</a>		0.1%
74	<a href="https://devma.com.ua/uk/journals/download/t-9-3-2011">https://devma.com.ua/uk/journals/download/t-9-3-2011</a>		0.1%
75	<a href="http://www.economy-confer.com.ua/download.php?file=file_1642018552.pdf">http://www.economy-confer.com.ua/download.php?file=file_1642018552.pdf</a>		0.1%



76	<a href="http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33254/Sustainable%20development%20management.pdf">http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33254/Sustainable%20development%20management.pdf</a>	2 джерела	0.1%
77	<a href="https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24404/1/Dyplom073_Pruzhinskiy_Vartanova.pdf">https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24404/1/Dyplom073_Pruzhinskiy_Vartanova.pdf</a>	2 джерела	0.1%
78	<a href="https://www.researchgate.net/profile/Daniel-Clark-27">https://www.researchgate.net/profile/Daniel-Clark-27</a>	2 джерела	0.1%
79	<a href="http://ecosys.com.ua/news/report_pavlograd.pdf">http://ecosys.com.ua/news/report_pavlograd.pdf</a>		0.1%
80	<a href="http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/10880/1/%d0%94%d0%a0_%d0%9e%d0%bb%d0%b5%d0%ba%d1%99">http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/10880/1/%d0%94%d0%a0_%d0%9e%d0%bb%d0%b5%d0%ba%d1%99</a>	19 джерел	0.1%
81	<a href="http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12781">http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12781</a>	2 джерела	0.1%
82	<a href="http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/18076/TEZY_2016-2017-end.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1">http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/18076/TEZY_2016-2017-end.pdf?isAllowed=y&amp;sequence=1</a>	10 джерел	0.1%
83	<a href="https://uchika.in.ua/yakiv-anatolijovich-bojko.html">https://uchika.in.ua/yakiv-anatolijovich-bojko.html</a>	2 джерела	0.1%

Джерела з Бібліотеки

34

2	Студентська робота	ID файлу: 3147952	Навчальний заклад: Mariupol State University	4 Джерело	1.25%
15	Студентська робота	ID файлу: 3147950	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.31%
19	Студентська робота	ID файлу: 9822818	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.29%
30	Студентська робота	ID файлу: 1001188075	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.21%
41	Студентська робота	ID файлу: 1016051636	Навчальний заклад: Mariupol State University	17 Джерело	0.13%
42	Студентська робота	ID файлу: 1016096772	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.13%
55	Студентська робота	ID файлу: 1000804258	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.12%
57	Студентська робота	ID файлу: 1001193145	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.11%
58	Студентська робота	ID файлу: 6050535	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.11%
69	Студентська робота	ID файлу: 1016089484	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело	0.1%
70	Студентська робота	ID файлу: 1001187942	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.1%
84	Студентська робота	ID файлу: 9822813	Навчальний заклад: Mariupol State University		0.1%