

А. М. Гуменюк,
аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID ID: 0000-0003-0757-1853

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.11.126

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

A. Humenyuk,
Postgraduate student of the Department of International Tourism and Hotel Business,
Western Ukrainian National University

MANAGEMENT STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE SPHERE OF HOSPITALITY

У статті було здійснено систематизацію сучасних стратегій управління розвитком підприємств сфери гостинності. В ході дослідження встановлено, що на нинішньому етапі розвитку наукової думки є такі підходи стосовно виокремлення стратегій зазначеної категорії, зокрема: підхід, який передбачає акцент на визначенні стратегій інтеграції у якості пріоритетних щодо розвитку підприємств сфери гостинності на сучасному етапі впливу економічних ризиків, дії суспільних загроз (визначення стратегій за інтеграційною ознакою); підхід, оснований на класифікації стратегій управління розвитком підприємств сфери гостинності, орієнтованих на складові SWOT-аналізу (слабкі і сильні сторони, загрози та можливості суб'єктів готельного господарства) та елементи теорії розвитку суб'єктів ринкового середовища (основою зазначеного підходу є ознака потенціалу та рівня розвитку підприємств готельного господарства); підхід до класифікації стратегій управління розвитком підприємств сфери гостинності, сформульований в площині їх зв'язку із інноваційністю та конкурентоспроможністю (ознака конкурентоспроможності та інноваційності); підхід, оснований на поведінковій теорії суб'єктів бізнесового середовища.

The article systematizes modern strategies for managing the development of hospitality enterprises. The study found that at the current stage of development of scientific thought there are the following approaches to identify strategies of this category, in particular: the approach that focuses on identifying integration strategies as priorities for the development of hospitality enterprises at the current stage of economic risks, social threats (definition of strategies on the basis of integration); approach based on the classification of management strategies for the development of hospitality enterprises, focused on the components of SWOT-analysis (weaknesses and strengths, threats and opportunities of the hotel industry) and elements of the theory of market environment (the basis of this approach is a sign of potential and level of development of hotel enterprises); the approach to the classification of strategies for managing the development of hospitality enterprises, formulated in the plane of their connection with innovation and competitiveness (a sign of competitiveness and innovation); an approach based on the behavioral theory of business entities. It is determined that the strategies of integration of enterprises of the hotel sector may include: 1) strategies that are based on minimal integration; 2) strategies that provide for partial integration; 3) strategies related to full integration. Systematization of strategies focused on the components of SWOT-analysis includes: 1) strategies that involve the use of the strengths of hotel enterprises to ensure the implementation of external opportunities; 2) strategies that are based on the use of the strengths of hotel enterprises to eliminate external threats; 3) strategies aimed at reducing the level of weaknesses of hotel enterprises in the implementation of external opportunities; 4) strategies that reduce the impact of the weaknesses of hotel enterprises and the desire to avoid external threats. The classification of strategies within the theory of

development of market participants includes: limited growth strategy; growth strategy; reduction strategy; combined strategy. Systematization of strategies for managing the development of hospitality enterprises, formulated in terms of their relationship with innovation and competitiveness, includes: offensive innovation strategy; defensive strategy; intermediate strategy; absorption strategy simulation strategy; BTL strategy (based on targeted action on consumer action when making decisions about purchasing services); concentration strategy. Strategies based on the behavioral theory of business entities include: preventive, reactive, active, passive strategies for the development of hotel enterprises.

Ключові слова: стратегії управління розвитком, сфера гостинності, стратегії інтеграції, поведінкова теорія, теорія розвитку, стратегія концентрації, конкурентоспроможність, інноваційність.

Key words: development management strategies, hospitality sphere, integration strategies, behavioral theory, development theory, concentration strategies, competitiveness, innovation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Формування певних характеристик та тенденцій сфер гостинності пов'язане із впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. За умов дії традиційних чинників суб'єкти готельного бізнесу можуть орієнтуватись на сталі підходи, враховуючи існуючий досвід протидії впливу певним бар'єрам, усунення тих або інших ризиків. Нестандартні впливи є викликами, які складно подолати якщо керуватись лише власними напрацюваннями, практиками тощо. Вибір оптимальних стратегій управління розвитком підприємств сфери гостинності дозволяє встановити керівництво для забезпечення рамкових норм, які є пріоритетними в їх діяльності. Стратегії розвитку дозволяють зазначеним суб'єктам в складних зовнішніх умовах, під впливом внутрішніх чинників не тільки залишатись учасниками ринку сфери гостинності, але і реалізовувати певні цільові стратегічні орієнтири (ріст ринкової частки, випуск інноваційної продукції (надання послуг), збільшення прибутку у визначеному вартісному вимірі. Встановлення стратегій розвитку, які б були оптимальними для суб'єктів готельного бізнесу потребує як врахування особливостей вказаної сфери, так і положень наукових розвідок за даним напрямком. Сучасні реалії (світова економічна криза, вплив карантинних заходів) свідчать про те, що перед підприємствами сфери гостинності України виникли нові складні зовнішні бар'єри, подолання яких може бути забезпечене завдяки ефективному, науково обгрунтованому підходу до розробки стратегій управління розвитком. З огляду на зазначене, актуальним виступає вивчення сучасних стратегій управління розвитком підприємств гостинності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченням питання характеристик та систематизації стратегій управління розвитком (у тому числі в сфері гостинності) займались зарубіжні та українські автори, зокрема: З. Шацька, А. Романченко [7, с. 64—65], Л. Завідна [3, с. 183—185], К. Шейла, Дж. Кокс, М. Кіліка [9], Г. Булатова [1, с. 17, 18], Л. Семенова, К. Титов [5, с. 234, 235], Ю. Давидюк, К. Шокот [2, с. 270, 271], Т. Пушкар, Г. Жовтяк [4, с. 118] тощо.

МЕТА І ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Мета статті — систематизація сучасних стратегій управління розвитком підприємств сфери гостинності. Для досягнення вказаної мети визначено такі завдання: вивчення наукових підходів стосовно використання вказаних стратегій; визначення основних ознак систематизації сучасних стратегій управління розвитком підприємств сфери гостинності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розглянемо основні наукові підходи щодо стратегій управління розвитком підприємств сфери гостинності. Вказане дослідження передбачає виокремлення основних сутнісних ознак, за якими буде створена система-тизація вказаних стратегій.

По-перше, існує підхід, який передбачає акцент на визначенні стратегій інтеграції у якості пріоритетних щодо розвитку підприємств сфери гостинності на сучасному етапі впливу економічних ризиків, дії суспільних загроз (вплив карантинних обмежень та заходів). Стратегії інтеграції в даному напрямку передбачають об'єднання учасників сфери гостинності з іншими учасниками ринку в рамках створення нових можливостей розвитку ринкового середовища. Ключовою ознакою зазначеного підходу є інтеграційна ознака.

Відповідно до змісту першого наукового підходу варто відмітити класифікацію стратегій інтеграції підприємств готельного сектору, подану в дослідженні З. Шацької, А. Романченко [7, с. 64—65]. Дослідники підтримують погляди В. Зайцевої [6, с. 17], яка зазначає, що на нинішньому етапі масштабного впровадження міжнародної інтеграції та глобалізації підприємства сфери гостинності не можуть функціонувати окремо від інших супутніх учасників ринку, оскільки така діяльність не відповідає вимогам ринкового середовища і впливає на швидке банкрутство, вихід з ринку. З. Шацька, А. Романченко [7, с. 64—65] пропонують виділяти наступні види стратегій інтеграції суб'єктів готельної сфери, зокрема:

1. Стратегії, які ґрунтуються на мінімальній інтеграції. Автори відзначають, що при використанні зазначеного виду стратегій передбачено впровадження часткового поєднання деяких сфер функціонування підприємств готельного та туристичного бізнесу. Так, може бути включено певні підприємства готельного господарства до складу систем бронювання (як міжнародних, так і національних). Завдяки системам бронювання здійснюється продаж авіаційних послуг, послуг оренди автомобільного транспорту, круїзних поїздок, послуг стосовно місяця перебування туриста, надання інформації фінансового характеру (дані стосовно курсів валют), інформації щодо погоди в рамках певних туристичних локацій, реалізація послуг залізничного і автобусного сполучень, послуг проживання в готельних комплексах, готелях тощо. Отже, як справедливо зазначають дослідники, вказані системи дозволяють суб'єктам ринку гостинності внести власні готельні послуги (продукти) до складу туристичних послуг, забезпечити більш високі економічні, ринкові ефекти через продаж останніх на рівні учасників туристичного ринку.

2. Стратегії, що передбачають часткову інтеграцію. Дослідники зауважують, що впровадження таких стратегій ґрунтується на об'єднанні учасників ринку, пов'язаному із розширенням бізнес-процесів, підрозділів (які можуть залишатись окремими юридичними одиницями). В рамках застосування таких стратегій формують готельно-ресторанні комплекси, коли на паритетних умовах поєднуються готель та ресторан (кафе) тощо.

3) Стратегії, пов'язані із повною інтеграцією. В площині застосування таких стратегій, за твердженням авторів, використовується інтеграція ресурсної бази, фінансів. Застосування такої форми об'єднання характерний для готельних мережевих підприємств різного рівня (регіонального, національного, міжнародного тощо). Як справедливо зазначають І. Петрова, В. Вікторов [8, с. 53], впровадження мережевого підходу розвитку підприємств забезпечує отримання економії затрат продукції (послуг) з огляду на отримання ефекту масштабу від придбання матеріалів (робіт, послуг) (можливість придбання за оптовими цінами).

На наш погляд, у контексті визначення систематизації стратегій інтеграції підприємств готельної сфери можна виділити тимчасову стратегію інтеграції, коли в умовах нових суспільних та політичних викликів можуть формуватись сучасні форми партнерств готелів (готельних комплексів, мереж) з іншими учасниками ринку туризму, гостинності, державою (як рівноцінним партнером). Це, зокрема, в період розвитку карантинних обмежень: створення місць для розміщення для осіб, які повинні проходити карантин (два тижні або інший строк) (взаємодія держави та учасників ринку гостинності); створення інших форм партнерства, пов'язаних із забезпечення комфортного розміщення осіб різних категорій тощо.

По-друге, варто відзначити підхід, оснований на класифікації стратегій управління розвитком підприємств сфери гостинності, орієнтованих на складові SWOT-аналізу (слабкі і сильні сторони, загрози та можливості суб'єктів готельного господарства) та елементи теорії розвитку суб'єктів ринкового середовища. У цьому випадку, основою даного підходу є ознака потенціалу та рівня розвитку підприємств готельного господарства.

У контексті зазначеного наукового підходу можемо відмітити систематизацію таких стратегій, представлених в роботі А. Завідної [3, с. 183—185]. За твердженням авторки, до складу стратегій вказаної категорії слід віднести такі, зокрема:

1. Стратегії, які пов'язані із використанням сильних сторін готельних підприємств для забезпечення реалізації можливостей зовнішнього характеру. Дослідниця вказує, що даний тип стратегії може застосовуватись у випадку, якщо існує переважання сильних сторін суб'єкта сфери гостинності, і ринкове середовище може дати більший рівень можливостей порівняно із ступенем дії загроз. У рамках орієнтування на дані стратегії підприємства визначеної сфери повинні удаватися до активних дій в цілях покращення власних ринкових позицій через ріст власної частки, диверсифікування та позиціонування на ринку нових видів готельних продуктів (послуг).

2. Стратегії, які ґрунтуються на використанні сильних сторін готельних підприємств для усунення загроз зовнішнього характеру. Авторка відмічає, що зазначені стратегії застосовуються для готельних підприємств, які вирізняються переважанням слабких сторін і дією сприятливих ринкових можливостей. Дослідниця стверджує, що в рамках використання цих категорій повинні орієнтуватись на посилення конкурентних позицій за тими напрямками, які дозволяють це здійснити, і паралельно ліквідувати слабкі господарські підрозділи, сконцентрувавшись на скороченні витрат, збільшенні конкурентних позицій.

3. Стратегії, націлені на зниження рівня слабких сторін готельних підприємств в рамках реалізації можливостей зовнішнього характеру. Авторка наголошує, що дану категорію стратегій слід застосовувати суб'єктам ринку гостинності, які функціонують в умовах дії складних ситуацій, їм слід використати стратегічний інструментарій для використання сильних сторін в цілях нівелювання дії загроз зовнішнього характеру, а не для забезпечення росту обсягів діяльності (переважання стратегічних заходів оборонного типу). Застосування вказаних стратегій, на наш погляд, потрібне для тих готелів, які опинились перед зовнішніми викликами сучасних обмежень (карантин) та впливом конкурентів.

4. Стратегії, які передбачають зниження впливу слабких сторін готельних підприємств і прагнення уникати дії загроз зовнішнього характеру. Авторка справедливо відмічає, що таке стратегічне управління може мати ефект тільки якщо готель (готельний комплекс) реалізує інтеграцію до складу іншого учасника ринкового середовища. В умовах відсутності ефектів від подолання слабких сторін і загроз, такі підприємства реалізують ціль нормального виходу з ринку.

Можемо зазначити, що представлений підхід до класифікації стратегій даного типу схожий із підходом, пов'язаним із підходом щодо теорій розвитку, де виділяються стратегія росту, стратегія стабілізації (стратегія підтримання) та стратегія скорочення (автори К. Шейла, Дж. Кокс, М. Кіліка [9]). При цьому стратегія росту відповідає стратегіям, які пов'язані із використанням сильних сторін готельних підприємств для забезпечення реалізації можливостей зовнішнього характеру, стратегія стабілізації — стратегіям, які ґрунтуються на використанні сильних сторін готельних підприємств для усунення загроз зовнішнього характеру, стратегіям, які націлені на зниження рівня слабких сторін готельних підприємств у рамках реалізації можливостей зовнішнього характеру, стратегія скорочення — стратегіям, які передбачають зниження впливу слабких сторін готельних підприємств і прагнення уникати дії загроз зовнішнього характеру. Тобто підхід А. Завідної [3, с. 183—185] є більш розширеним і дозволяє обрати ту стратегію, яка є найбільш оптимальною для діяльності готельного підприємства.

У рамках другого наукового підходу слід відмітити класифікацію стратегій даного типу, подану в роботі Г. Булатової [1, с. 17, 18]. Відповідно до підходу дослідниці, серед сучасних стратегій зазначеної категорії можна виділити:

1. Стратегію обмеженого зростання: ставиться мета "від досягнутого вище", яка може коригуватись разом із зміною умов. Ризик у цьому випадку мінімальний. Передбачає збереження готельним підприємством наявної ринкової частки та утримання своїх позицій на ринку. Згідно із твердженням авторки, дана стратегія обирається, якщо ринкова позиція готелю (готельного комплексу) задовільна або у нього недостатньо коштів щодо активної наступальної стратегії. Також вона може використовуватись якщо такий суб'єкт має невпевненість стосовно проведення наступальних дій через небажані заходи у відповідь з боку сильних конкурентів або каральні заходи з боку держави.

2. Стратегію зростання: розвиток відбувається за динамічно змінюваною технологією. Дослідниця зазначає, що її обирають готелі (готельні комплекси), які бажають забезпечити собі швидкі темпи зростання. Суб'єкт ринку має на меті завоювати певну частку середовища, а нерідко й зайняти лідерські позиції на новому ринку чи у новій сфері гостинності. Г. Булатова відмічає, що вказана стратегія може бути основана на реалізації інновацій, пов'язана з великими фінансовими витратами і має високий ступінь ризику. Однак у разі успіху можна досягти дуже високих результатів. Авторка відзначає, що вказана стратегія включає: стратегію диверсифікованого росту (випуск нових продуктів (надання нових по-

слуг) у сфері гостинності); стратегію інтегрованого росту; стратегію інтегрованого росту.

3. Стратегію скорочення, яка характеризується установкою цілей на рівні нижче досягнутих раніше результатів або виключенням деяких напрямів діяльності, а також скороченням витрат (зменшення частки бізнесу на ринку гостинності, викликане мінливими умовами). Ця стратегія передбачає скорочення діяльності готельних підприємств, їх ліквідацію або переорієнтацію.

4. Комбіновану стратегію. Авторка наголошує, що на практиці готельні підприємства можуть одночасно реалізувати не одну, а кілька стратегій. Особливо це поширене у багатогалузевих компаній, зокрема, готельно-ресторанних комплексів, готельно-оздоровчих організаціях тощо. Комбінована стратегія складається з поєднання всіх попередніх стратегій. Вона підходить великим компаніям, які здійснюють свою діяльність одночасно в кількох галузях.

Можемо відмітити, що підхід авторки оснований на теорії розвитку, є традиційним і має широке застосування в діяльності підприємств готельної сфери. Необхідно зазначити, що кожна із стратегій може мати місце у нових реаліях розвитку суспільства, економіки та готельної сфери (кризові явища, карантинні обмеження, скорочення обсягів ринку тощо). При цьому кожна із стратегій може включати нові умови розвитку, нові види продуктів (послуг), які мають попит.

По-третє, необхідно виокремити підхід до класифікації стратегій управління розвитком підприємств сфери гостинності, сформульований в площині їх зв'язку із інноваційністю та конкурентоспроможністю (ознака конкурентоспроможності та інноваційності).

У межах вказаного третього підходу слід розглянути класифікацію даних стратегій, подану в дослідженні Л. Семенової, К. Титова [5, с. 234, 235]. Зокрема, автори зазначають, що сучасні готельні підприємства використовують такі стратегії управління розвитком:

— наступальну інноваційну стратегію, яка характеризується високим рівнем ефективності та ризику. Дослідники вказують, що цей вид стратегії вимагає вміння швидко реалізувати нововведення, високої кваліфікації співробітників, і здатність передбачити потреби ринку. При використанні цієї стратегії робиться акцент на здатності щодо впровадження складних інноваційних розробок. Застосування даної стратегії характерне для великих готельних мереж та консорціумів, коли в галузі домінують кілька готелів і існує слабкий лідер (лідери). Наступальна стратегія може бути реалізована і невеликими підприємствами (стартапами), які формують зовсім новий ринок. На наш погляд, застосування такої стратегії може мати місце в нинішніх умовах виникнення потреб до нових умов забезпечення розміщення в карантинних обмеженнях;

— захисну (оборонну) стратегію, яка характеризується порівняно низьким рівнем ризику, певною зайованою часткою ринку та високим рівнем технічних розробок. У рамках орієнтури на таку стратегію, за справедливим твердженням авторів, готелі намагаються утримати ринкові позиції (зберегти рівень конкурентоспроможності). Таку стратегію використовують підприємства, які одержують значний прибуток. Ці готелі мають більш міцні позиції в області маркетингу, порівняно з інноваційними розробками;

— проміжну стратегію, яка характеризується використанням слабких сторін конкурентів та сильних сторін готельного підприємства, а також відсутністю (на перших етапах) прямої конфронтації з конкурентами. За реалізації цієї стратегії підприємства (переважно невеликі) заповнюють прогалини у спеціалізації інших готелів, включаючи лідерів ринку. Аналіз довкілля та економічної ситуації, проведений під час вибору стратегії виявляє такі ніші. Наявність слабких сторін у інших готелів пояснює наявність таких ніш. Така стратегія час-

то використовується стосовно поліпшень вже існуючих товарів (послуг);

— стратегію поглинання, яка передбачає використання інновацій, створених сторонніми організаціями. Через складність розробки та різноманітності напрямків для впровадження інновацій, готелі користуються нововведеннями, розробленими як власними силами, так і іншими. Такий підхід не лише прискорює впровадження інновацій, але й збільшує їхню кількість, що значно впливає на конкурентоспроможність готельного підприємства. Ця стратегія особливо поширена в готельному бізнесі через те, що готелі не мають власних виробничих потужностей;

— імітаційну стратегію, якій характерне використання готелями випущених на ринок нововведень інших готелів з деякими удосконаленнями та модернізацією. Автори зазначають, що при використанні даної стратегії за основу можуть бути прийняті інновації, розроблені та освоєні як великими готельними підприємствами, такі і малими інноваційними організаціями. Такі готелі мають високий організаційно-технологічний потенціал, добре знають вимоги ринку, а часом мають досить сильні ринкові позиції. Нерідко такі підприємства-імітатори займають лідерські позиції ринку і стають більш конкурентними, аніж традиційні лідери.

Можемо констатувати, що орієнтир на зазначений підхід може бути прийнятним для тих підприємств сфери гостинності, які націлені на підвищення конкурентних позицій, мають намір впровадження інновації (власних або запозичених), і не передбачають вихід з ринку.

У контексті третього підходу слід виділити позиції Ю. Давидюк, К. Шокот [2, с. 270, 271]. Автори виокремлюють низку стратегій різного характеру, при цьому на увагу заслуговують саме ті, які відносяться ті, що дозволяють формувати конкурентні позиції готельних підприємств. Зокрема, серед таких видів стратегій потрібно відмітити:

— ВТЛ-стратегію, основу на цілеспрямованій діяльності стосовно дії на споживачів під час прийняття рішень стосовно придбання послуг. У рамках вказаної стратегії передбачено здійснення проакцій, бонусів, представлення знижок, семплінгу тощо. Відповідно, констатуємо, що така стратегія є стратегією локального впливу та взаємодії із існуючими та потенційними клієнтами підприємств готельної сфери;

— стратегію концентрації. Дослідники не вказують на дану стратегію напряму, але пропонують використання стратегії аутсорсингу, який оснований на передаванні видів діяльності неосновних напрямів іншим виконавцям (спеціалізованим підприємствам). Відповідно, констатуємо, що в теорії стратегічного управління відсутній вид стратегії аутсорсингу, але її можна віднести до стратегії концентрації, коли готельне підприємство для досягнення успіхів за основною діяльністю передає додаткові функції підприємствам-партнерам.

Відзначаємо, що визначені види стратегій дозволяють сучасним підприємствам сфери гостинності забезпечити позитивні результати при орієнтури на ріст конкурентних позицій за певною ринковою нішею.

По-четверте, необхідно виділити підхід, оснований на поведінковій теорії суб'єктів бізнесового середовища. Зміст зазначеного підходу передбачає вибір стратегії поведінки підприємств у відповідь на ринкові, економічні виклики, зокрема, орієнтир на превентивну, реактивну, активну та пасивні стратегії розвитку в умовах дії зовнішніх викликів та загроз. На нашу думку, побудова стратегій розвитку з огляду на поведінкову теорію є дуже важливою в нинішніх швидко змінюваних умовах, які не демонструють покращення для розвитку суб'єктів бізнесу, в тому числі готельних підприємств. У дослідженні Т. Пушкар, Г. Жовтяк [4, с. 118] визначено характеристики таких поведінкових стратегій викликів на зовнішньому кадровому ринку. На наш по-

гляд, вказаний підхід прийнятний і для побудови поведінкових стратегій управління розвитком готельними підприємствами на рівні всіх сфер. Зокрема, автори зазначають, що: превентивна стратегія передбачає стратегічне управління за розробленими прогнозами змін зовнішнього середовища; реактивна — стратегічне управління, основане на реакції на зовнішні виклики (з огляду на наявні ресурси), активна — стратегічне управління, основане на активній протидії зовнішнім викликам; пасивна — стратегічне управління, яке не передбачає протистояння зовнішнім викликам, а включає лише діяльність за обраними раніше напрямками. Варто зазначити, що пасивні поведінкові стратегії є найменш прийнятними для нинішніх умов розвитку підприємств сфери гостинності, оскільки не передбачають перспектив їх протистояння, обумовлюють ймовірність виходу з ринку.

ВИСНОВКИ

Було здійснено систематизацію сучасних стратегій управління розвитком підприємств сфери гостинності. У ході дослідження встановлено, що на нинішньому етапі розвитку наукової думки є такі підходи стосовно виокремлення стратегій зазначеної категорії, зокрема: підхід, який передбачає акцент на визначенні стратегій інтеграції у якості пріоритетних щодо розвитку підприємств сфери гостинності на сучасному етапі впливу економічних ризиків, дії суспільних загроз (визначення стратегій за інтеграційною ознакою); підхід, оснований на класифікації стратегій управління розвитком підприємств сфери гостинності, орієнтованих на складові SWOT-аналізу (слабкі і сильні сторони, загрози та можливості суб'єктів готельного господарства) та елементи теорії розвитку суб'єктів ринкового середовища (основою даного підходу є ознака потенціалу та рівня розвитку підприємств готельного господарства); підхід до класифікації стратегій управління розвитком підприємств сфери гостинності, сформульований в площині їх зв'язку із інноваційністю та конкурентоспроможністю (ознака конкурентоспроможності та інноваційності); підхід, оснований на поведінковій теорії суб'єктів бізнесового середовища. Серед основних перспектив подальших досліджень можемо виділити напрям наукового обґрунтування розглянутих стратегій щодо категорій готельних підприємств залежно від їх ресурсного потенціалу.

Література:

1. Булатова Г.А. Стратегия развития предприятия гостиничного бизнеса. Наука и туризм: стратегии взаимодействия. 2017. Вып. 6 (4). С. 16—23.
2. Давидюк Ю.В., Шокот К.М. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. Економіка та суспільство. 2016. Вып. 7. С. 266—272.
3. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. К.: КНТЕУ, 2017. 600 с.
4. Пушкар Т.А., Жовтяк Г.А. Кадрова політика в сучасних умовах. Приазовський економічний вісник. 2019. Вып. 1 (12). С. 115—119.
5. Семенова Л.В., Титов К.П. Исследование научно-теоретических подходов к использованию инновационной стратегии для повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия. Вестник современных исследований. 2017. № 6-1 (9). С. 233—236.
6. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації: монографія / за заг. ред. В.М. Зайцевої. Запоріжжя: ЗНТУ, 2018. 120 с.
7. Шацька З.Я., Романченко А.О. Стратегія інтеграції підприємств готельної сфери. Причорноморські економічні студії. 2020. Вып. 58-2. С. 63—67.
8. Petrova I., Viktorov V. Innovative factors of network companies economic integration. Economics, Finance and Management Review. 2021. Iss. 1 (5). P. 49—59.

9. Sheila C., Koks J., Kilika M. Towards a Theoretical Model Relating Product Development Strategy, Market Adoption and Firm Performance: A Research Agenda. Journal of Management and Strategy. 2016. Vol. 7. № 1. P. 90—97.

References:

1. Bulatova, G.A. (2017), "Hotel business development strategy", Nauka i turizm: strategii vzaimodejstviya, vol. 6 (4), pp. 16—23.
2. Davydiuk, Yu.V. and Shokot, K.M. (2016), "Strategic approaches to increase the competitiveness of the hotel business", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 7, pp. 266—272.
3. Zavidna, L. D. (2017), Hotelnyi biznes: stratehii rozvytku [Hotel business: development strategies], KNTEU, Kyiv, Ukraine.
4. Pushkar, T.A. and Zhovtiak, H.A. (2019), "Personnel policy in modern conditions", Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 1 (12), pp. 115—119.
5. Semenova, L.V. and Titov, K.P. (2017), "Research of scientific and theoretical approaches to the use of an innovative strategy to increase the competitiveness of a hotel enterprise", Vestnik sovremennykh issledovaniy, vol. 6-1 (9), pp. 233—236.
6. Zaitseva, V.M. (2018), Stratehichne upravlinnia hotelnyimi pidpriemstvamy v umovakh hlobalizatsii [Strategic management of hotel enterprises in the context of globalization], ZNTU, Zaporizhzhia, Ukraine.
7. Shatska, Z.Ia. and Romanchenko, A.O. (2020), "Strategy of integration of enterprises of the hotel sphere", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 58-2, pp. 63—67.
8. Petrova, I. and Viktorov, V. (2021), Innovative factors of network companies economic integration, Economics, Finance and Management Review, Iss. 1 (5), pp. 49—59.
9. Sheila, C., Koks, J. and Kilika, M. (2016), Towards a Theoretical Model Relating Product Development Strategy, Market Adoption and Firm Performance: A Research Agenda, Journal of Management and Strategy, vol. 7, no. 1, pp. 90—97.

Стаття надійшла до редакції 02.11.2021 р.

www.dy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК**

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73