

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

УДК 338.4:640.41

UDC 338.4:640.41

**К. М. Хаустова**, к. е. н., доцент,  
**М. В. Чорій**, ст. викладач,  
**Т. І. Ільтьо**, ст. викладач

**K. M. Khaustova**, Candidate of Economic  
Sciences, Associate Professor,  
**M. V. Chorii**, Senior Lecture,  
**T. I. Iltio**, Senior Lecture

**ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ  
ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ  
В УМОВАХ РИНКОВИХ ЗМІН****THE FORMATION OF HOTEL BUSINESS  
ENTERPRISE STRATEGY OF COMMODITY  
IN THE CONDITIONS OF MARKET CHANGES**

**Актуальність теми дослідження.** В умовах швидких змін на ринку готельних послуг формування адаптивної продуктової стратегії та вибір відповідних інструментів її реалізації є необхідною передумовою виживання та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства готельної індустрії.

**Постановка проблеми.** Дослідження теоретичних підходів до формування та реалізації продуктової стратегії підприємства готельного бізнесу в умовах ринкових змін має теоретичне та прикладне значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Досліджено наукові підходи до проблем адаптивності стратегічного правління підприємствами готельного бізнесу та процесів формування продуктової стратегії.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** В науковій літературі недостатньо дослідженими залишаються питання розробки та адаптації продуктової стратегії готелю в умовах ринкових змін.

**Постановка завдання.** Завдання полягає у визначенні сутності та підходів до формування продуктової стратегії готельного підприємства в умовах ринкових змін.

**Виклад основного матеріалу.** Досліджено підходи до визначення продуктової стратегії, уточнено сутність поняття продуктової стратегії підприємства готельного бізнесу, систематизовано види продуктової стратегії готельного підприємства, обґрунтовано методичні підходи до процесу її формування та інструментів забезпечення адаптивності в сучасних умовах.

**Висновки.** Проведені дослідження дозволяють зробити висновки щодо напрямків удосконалення процесу формування продуктової стратегії готельного підприємства, який запропоновано здійснювати у три етапи (вибір стратегічної зони господарювання, визначення типу продуктової стратегії та розстановка акцентів), кожний з яких дозволяє окреслити основні напрямки забезпечення конкурентних переваг із врахуванням змін у ринковому середовищі.

**Ключові слова:** стратегічне управління; готельний бізнес; продуктова стратегія; інновації; готельний продукт; адаптація.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2020-1(20)-43-48

**Актуальність теми дослідження.** Стратегічне управління є однією з важливих функцій у готельній індустрії, реалізація якої покликана забезпечити конкурентоспроможність та довгострокову ефективність функціонування підприємства на ринку готельних послуг. Сучасні умови розвитку готельної індустрії вимагають постійної адаптації представників даного бізнесу до змінних чинників зовнішнього середовища. Водночас, розвиток підприємств у довгостроковій перспективі потребує забезпечення сталості, збалансованості та створення найбільш

**Urgency of the research.** In the conditions of fast changes in the market of hotel services formation of adaptive product strategy and a choice of the corresponding tools of its realization is a necessary precondition of survival and maintenance of long-term competitiveness of the enterprise of the hotel industry.

**Target setting.** The study of theoretical approaches to the formation and implementation of the product strategy of the hotel business in a changing market has theoretical and applied significance.

**Actual scientific researches and issues analysis.** Scientific approaches to the problems of adaptability of strategic management of hotel business enterprises and processes of product strategies formation have been studied.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** The issues of development and adaptation of product strategies of the hotel in the conditions of market changes remain insufficiently researched in the scientific literature.

**The research objective.** The purpose of the article is to determine the features and approaches to the formation of the product strategy of the hotel business in market conditions.

**The statement of basic materials.** The article investigates the approaches to defining the product strategy, clarifies the essence of the concept of product strategy of the hotel business, systematizes the types of product strategy of hotel enterprises and substantiates methodological approaches to the process of its formation and tools for adaptability in modern conditions.

**Conclusions.** The conducted research allows drawing conclusions about the areas of improvement of the commodity strategy of the hotel enterprise, which is proposed to be carried out in three stages (choice of strategic management area, definition of product strategy and emphasis), each of which outlines the main areas of competitive advantage in market environment. The tools to ensure adaptability of commodity strategy.

**Keywords:** strategic management; hotel business; commodity strategy; innovations; hotel product; adaptation.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

оптимальних умов для здійснення бізнес-процесів, що виступають основою для надання ефективних та якісних послуг споживачам. Саме тому, концепція стратегічного управління готельного підприємства повинна спрямовуватися на забезпечення економічної стабільності та конкурентоспроможності розвитку в умовах адаптації до ринкових змін.

**Постановка проблеми.** Основним інструментом адаптації підприємства готельного бізнесу виступає продуктова стратегія, стратегічним завданням якої є пошук найбільш оптимальних способів формування та використання потенціалу готелю для задоволення потреб цільових категорій споживачів на основі ефективного планування та прогнозування розвитку ринку готельних та туристичних послуг. У зв'язку з цим, дослідження теоретичних підходів до формування та реалізації продуктової стратегії підприємства готельного бізнесу в умовах ринкових змін має теоретичне та прикладне значення.

Проблеми та підходи до формування стратегій розвитку підприємств готельної індустрії різних типів і рівнів висвітлюються в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких Завідна Л. Д., Костюк Г. В., Петраш О. В., Мендела І. Я., Чанг С., Гонг Ю., Шум С. та інші.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Аналіз наукових праць показав, що на сьогоднішній день питання щодо визначеності сутності продуктової стратегії готельного підприємства, її специфіки, процесів формування й реалізації в умовах ринкових змін залишаються недостатньо опрацьованими та потребують подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Метою написання статті є визначення сутності продуктової стратегії готельного підприємства та підходів до її формування в умовах змінного середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічне управління передбачає цілеспрямовану діяльність готелю щодо укладання довгострокових договорів з потенційними корпоративними клієнтами (туристичними фірмами, навчальними центрами, великими підприємствами, авіакомпаніями) відповідно до обраного ринкового сегмента. Від цього будуть залежати способи просування послуги, рекламні проекти, особливості цінової політики, що відрізняють готель від конкурентів. Це може бути унікальне розташування готельного об'єкта, нестандартний для готельного сервісу набір послуг, особливості гостинності, фізичні особливості готелю [1, с.159].

В сучасних умовах, що характеризуються прискоренням темпів науково-технічного прогресу, постійної зміни запитів і уподобань споживачів на тлі загострення конкуренції на всіх ринках важливим чинником забезпечення стійкого розвитку готельного підприємства є впровадження системи адаптивного стратегічного управління.

На думку науковців Ворониної А. В. та Зєніної-Біліченко А. С., «формування механізму стратегічної адаптації являє собою зміст процесу адаптивного стратегічного планування, що являє собою інтегровану систему обґрунтування пристосованих до особливостей зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей об'єкта моделей стратегічного управління, які формують методологічний базис реалізації встановлених стратегічних цілей та ефективних напрямів стратегічного розвитку на шляху досягнення організацією цільового стану і положення на ринку» [2, с. 295].

Визначення продуктової стратегії підприємства готельного бізнесу потребує уточнення специфіки готельного продукту, що характеризується такими ознаками, як мінливість якості, нерозривність виробництва і споживання, нездатність до зберігання.

Готельний продукт не може мати готової, закінченої форми, вона формується в ході обслуговування при тісній взаємодії виконавця і споживача. Процеси виробництва і споживання готельного продукту протікають одночасно з моменту в'їзду гостя до готелю і до моменту виїзду, протягом усього готельного циклу гість сприймає готельні послуги як результат діяльності персоналу готелю [3, с. 214].

Продуктова стратегія підприємств готельного бізнесу є однією з головних складових загальної стратегії і виступає логічним продовженням місії, оскільки визначає профіль підприємства на ринку, асортимент та структуру послуг, планові обсяги реалізації у довгостроковому періоді й лежить в основі формування інших стратегій, а саме: маркетингової фінансової та кадрової.

В умовах швидких ринкових змін продуктова стратегія, що базується на ефективних маркетингових дослідженнях здатна забезпечити достатньо високий рівень адаптивності стратегічного управління готельним закладом на основі пошуку найбільш оптимального поєднання

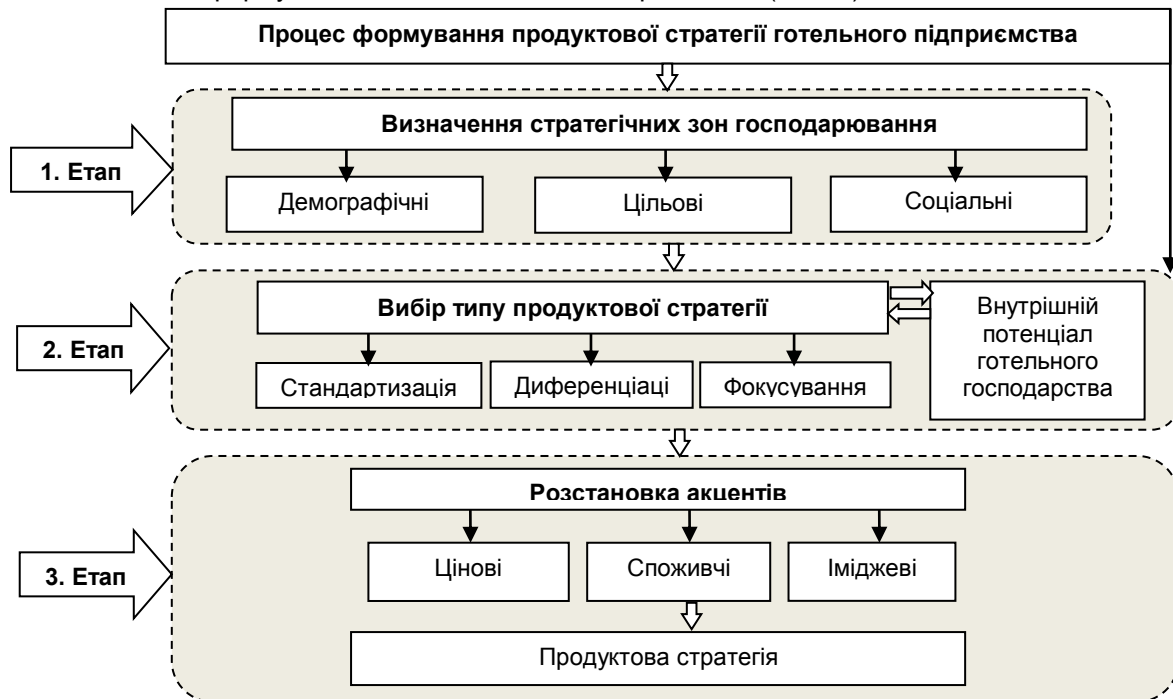
**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

готельних та супутніх послуг, що стратегічно взаємодіють з точки зору використання і розподілу ресурсів підприємства відповідно до можливостей, що надаються конкурентним ринком для досягнення стратегічних цілей.

Дослідження наукових підходів до визначення продуктових стратегій а також особливостей функціонування підприємств готельної індустрії дозволило уточнити дефініцію поняття «продуктова стратегія готельного підприємства», під яким запропоновано розуміти визначені напрямки оптимізації продуктового ряду та відповідного асортименту конкурентоспроможних продуктів, включаючи розроблені продукти та ті, що розробляються, які максимально задовольняють потреби клієнтів за якістю та ціною, найбільш підходять для успішної роботи на ринку і зможуть забезпечити ефективність діяльності підприємства в цілому.

Отже, сутність продуктової стратегії зводиться до визначення напрямків оптимізації готельних послуг, розробки асортименту конкурентоспроможних продуктів та встановлення оптимального співвідношення між ними у структурі бізнес-процесів, забезпечення їх відповідності вимогам ринку а також здатності гарантувати ефективність функціонування підприємства в змінних умовах середовища.

Забезпечення ефективності продуктової стратегії готельного підприємства потребує уточнення основних етапів її формування, що схематично відображені на (Рис. 1).



**Рис 1. Етапи формування продуктової стратегії підприємства готельного бізнесу**  
 Джерело: систематизовано авторами

Першим кроком формування продуктово-товарної стратегії готельного підприємства є визначення стратегічних зон господарювання, тобто кола потенційних клієнтів та їх особливостей.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає мати вихід. Головними чинниками, що визначають СЗГ, є потреби та продукти, які задовольняють ці потреби. Крім того, СЗГ має певні кількісні та якісні характеристики; до основних відносяться:

- місткість СЗГ, що характеризується обсягами поточного попиту;
- динамічні характеристики попиту (стабільний, зростаючий, що зменшується за певний відрізок часу);

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

- конкурентна позиція підприємства в сегменті; - очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періоді; - особливості розподілу та продажу;

- фактичні (для діючих) та прогнозні величини прибутків, рентабельності та інші показники [4].

До основних груп критеріїв за якими здійснюється сегментування ринку готельних послуг можна віднести наступні:

- Демографічні критерії: стать, вік, сімейний стан, традиції.

- Цільові критерії визначають ціль поїдки основних клієнтів, зокрема: приватні поїздки, відпочинок, лікування, ділові зустрічі, туризм.

- Соціальні критерії відображають поділ клієнтів у залежності від соціального становища та стилю життя, а саме: купівельна спроможність, стереотипи поведінки, рівень культури, професійні особливості.

Визначення критерію сегментації дозволяє сформувати маркетингову стратегію готельного підприємства у певних сегментах, визначити рівень спеціалізації готелю та широту асортименту послуг для різних категорій споживачів. Крім того, визначення особливостей сегменту потенційних споживачів дозволяє розвивати комплекс супутніх послуг, що забезпечують додатковий дохід підприємству.

Наступним етапом формування продуктової стратегії готелю є вибір безпосередньо продуктово-товарної стратегії, що залежить від внутрішнього потенціалу готельного підприємства та обраних у відповідності до визначених критеріїв цільових груп споживачів. Продуктова стратегія підприємства готельного бізнесу конкретизує види готельних послуг, їх асортимент та планові обсяги охоплення цільових груп споживачів. На (Рис. 1) відмічено, що потенціал готельного підприємства може не тільки впливати на вибір продуктової стратегії, а також змінюватися під її впливом. Наслідком обраної стратегії буде наявність чи відсутність окремих видів розваг, кімнати для дітей, конференц-залів, залів для фітнесу тощо. Відповідно до особливостей ринку готельних послуг у регіоні, потенціалу готельного підприємства а також обраних цільових сегментів можна виділити такі види продуктової стратегії:

1) Стратегія стандартизації, що передбачає уніфікацію (стандартизацію) готельних послуг, що не враховують особливості та спеціальні потреби споживачів. Використання даної стратегії передбачає концентрацію зусиль на якісному наданні стандартних готельних послуг, що можуть диференціюватися лише за ціною у залежності від рівня комфорту, обстановки та розміщення апартаментів та кількістю ліжок-місць в номерах. Такі готелі є універсальними і використовуються для розміщення гостей не залежно від їх приналежності до певної вікової, соціальної чи іншої групи. Перевагою стратегії є простота реалізації бізнес-процесів підприємства, порівняно нижча собівартість обслуговування та зниження інвестиційних ризиків в умовах стійкого попиту.

2) Стратегія диференціації спрямовує зусилля менеджменту готелю на формування широкого асортименту основних та допоміжних послуг, що спрямовані на задоволення специфічних потреб цільових груп споживачів. Стратегія має переваги в умовах високої конкуренції на регіональному ринку при наявності достатньої кількості потенційних споживачів з визначеними потребами.

3) Стратегія фокусування передбачає зосередження зусиль готелю на обслуговуванні конкретного цільового сегменту споживачів, обраного на попередньому етапі. Стратегія фокусування є ефективною для невеликих за розміром підприємств готельного бізнесу, що функціонують в умовах високо конкурентного середовища.

Для забезпечення ефективної організації бізнес-процесів у готелі обрана продуктова стратегія вимагає уточнення акцентів, що формуватимуть конкурентні переваги готелю в сегментах його функціонування. Як правило. Для визначення акцентів використовують одну або поєднання таких альтернатив:

- фокусування на цінових чинниках – зосередження зусиль на забезпеченні порівняно нижчих від конкурентів цін у сегменті;

- споживчі акценти – забезпечення більшого набору цікавих для клієнтів даного сегменту послуг, або надання послуг особливим способом;

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

- іміджеві акценти, тобто формування сприятливого іміджу підприємства на ринку шляхом забезпечення бездоганного обслуговування, встановлення дружніх зв'язків клієнтами, прийняття участі в благодійних заходах, активна рекламна кампанія тощо.

Варто зазначити, що забезпечення адаптивності продуктової стратегії готельного підприємства є однією з ключових компетенцій менеджменту в сучасних умовах господарювання й ґрунтується на поєднанні комплексу маркетингових інструментів дослідження ринку, технологій пошуку та обробки інформації, застосування методів психологічного аналізу. Безумовно, головна роль у забезпеченні адаптивності готелю до змін є персонал, що володіє достатнім рівнем професійної підготовки, вмінь і навичок щодо впровадження інноваційних технологій обслуговування клієнтів, прийняття рішень відповідно до ситуації, креативністю та інноваційністю мислення.

Важливим інструментом адаптації продуктової стратегії готельного підприємства до змінних умов середовища є впровадження інновацій. У цьому контексті погоджуємося з думкою Менделі І. Я., що «використання інноваційних продуктів у діяльності готелю підвищить його конкурентоздатність, якість надаваних послуг, що позитивно вплине на імідж підприємства готельного бізнесу, збільшуючи потік постійних клієнтів, що відповідно гарантує отримання прибутку підприємством. Традиційні готелі, комфортні та затишні, придатні для звичного відпочинку, потрохи відходять у минуле, без застосування інноваційних технологій практично неможливе існування готелю взагалі. [5., с. 126.]

Інноваційні технології, що впроваджують підприємства готельної індустрії спрямовані насамперед на найповніше задоволення потреб споживачів й повинні забезпечити суттєвий прогрес в задоволенні потреб постійних клієнтів, ідентифікації потенційних клієнтів а також ефективності їх розподілу.

У цьому контексті слушними є твердження науковців Чанга С., Гонга Ю. та Шума С., що «готель, який займається інноваційною діяльністю здатний посилити бар'єри «проникнення» та наслідування, зберегти стабільність та якість послуг та сформувати довгострокові конкурентні переваги» [6, с. 814].

Впровадження інновацій в діяльності підприємств готельного бізнесу є важливою умовою адаптації підприємства до змінних умов середовища за рахунок впровадження трендових технологій і продуктів, що відповідають запитам окремих груп споживачів а також спрямовані на забезпечення економічної соціальної й екологічної ефективності. Основними напрямками інноваційної діяльності у готельному бізнесі є:

- енергозбереження та застосування екологічно безпечних матеріалів і технологій при будівництві, ремонту та облаштуванні готельних закладів;
- удосконалення систем управління на основі впровадження організаційних новацій та цифровізації бізнес-процесів;
- розвиток нових продуктів та послуг, їх диференціація та мобільність.

**Висновки.** Швидкозмінні умови розвитку ринку, що характерні для готельної індустрії вимагають удосконалення системи стратегічного управління підприємств готельного бізнесу в напрямку забезпечення гнучкості та адаптивності продуктів і послуг відповідно до запитів споживачів. Важливим інструментом адаптивності готельного підприємства виступає продуктова стратегія, що спрямована на визначення та балансування найбільш перспективних продуктів і послуг, які здатні задовольнити потреби споживачів у цільових сегментах ринку й забезпечуватимуть максимізацію обсягів реалізації послуг із врахуванням внутрішнього потенціалу готельного господарства.

Запропоновано підхід до формування продуктової стратегії готельного підприємства, що передбачає три етапи (вибір стратегічної зони господарювання, визначення типу продуктової стратегії та розстановка акцентів), кожний з яких дозволяє окреслити основні напрямки забезпечення конкурентних переваг із врахуванням змін у ринковому середовищі.

Забезпечення адаптивності продуктової стратегії потребує формування відповідної системи інформаційно-аналітичного, кадрового та маркетингового забезпечення, що у комплексі сприятиме розробці та ефективних управлінських рішень, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей розвитку готельного підприємства й забезпечення довгострокових

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

конкурентних переваг. Важливим інструментом адаптивності продуктової стратегії є активна інноваційна діяльність, вплив якої на забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства потребує подальших досліджень.

### Література

1. Завідна, Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія / Л. Д. Завідна. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 600 с.
2. Вороніна, А. В. Формування системи адаптивного стратегічного управління розвитком організації / А. В. Вороніна, А. С. Зеніна-Біліченко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 11. – С. 294-299.
3. Ганич, Н. М. Сутність поняття готельна послуга / Н. М. Ганич // Географія та туризм. – 2011. – Вип. 14. – С. 212-217.
4. Костюк, Г. В. Стратегічні альтернативи діяльності підприємства / Г. В. Костюк, О. В. Петраш // Ефективна економіка. – 2013. – № 5. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_5\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_39).
5. Мендела, І. Я. Планування інноваційних стратегій підприємствами готельного бізнесу / І. Я. Мендела // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2013. – Вип. 9 (1). – С. 125-129.
6. Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices / S. Chang, Y. Gong, C. Shum // *International Journal of Hospitality Management*. – 2011. – 30 (4). – С. 812–818.

### References

1. Zavidna, L. D. (2017). *Hotelnny biznes: stratehiyi rozvytku [Hotel business: development strategies]*. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t [in Ukrainian].
2. Voronina, A. V., Zyenina-Bilichenko, A. S. (2016). Formuvannya systemy adaptivnoho stratehichnoho upravlinnya rozvytkom orhanizatsiyi [Formation of the system of adaptive strategic management of organization development]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, 11, 294-299 [in Ukrainian].
3. Hanych, N. M. (2011). Sutnist ponyattya hotelna posluha [The essence of the concept of hotel service]. *Heohrafiya ta turyzm – Geography and tourism*, 14, 212-219 [in Ukrainian].
4. Kostyuk, H. V., Petrash, O. V. (2013). Stratehichni alternatyvy diyalnosti pidpryemstva [Strategic alternatives of enterprise activity]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 5. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_5\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_39) [in Ukrainian].
5. Mendela, I. Ya. (2013). Planuvannya innovatsiynykh stratehiy pidpryemstvamy hotelnoho biznesu [Planning of innovative strategies by enterprises of hotel business]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – The Actual Problems of Regional Economy Development*, 9(1), 125-129 [in Ukrainian].
6. Chang, S., Gong, Y., Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812–818 [in English].

Надійшла 18.05.2020

### Бібліографічний опис для цитування :

Хаустова К. М., Чорій М. В., Ільтьо Т. І. Формування продуктової стратегії підприємств готельного бізнесу в умовах ринкових змін. *Науковий вісник Полісся*. – 2020. - № 1(20). – С. 43-48.

<b>Хаустова Ксенія Михайлівна</b>	кандидат економічних наук, доцент, старший викладач кафедри менеджменту та управління економічними процесами, Мукачівський державний університет; <a href="https://orcid.org/0000-0002-3062-918X">https://orcid.org/0000-0002-3062-918X</a> ; Researcher ID:AAR-2224-2020; E-mail:k.khaustova@mail.msu.edu.ua;
<b>Khaustova Kseniia Mukhailovna</b>	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Senior Lecture at the Department of Management and Administration of Economic Processes, Mukachevo State University; <a href="https://orcid.org/0000-0002-3062-918X">https://orcid.org/0000-0002-3062-918X</a> ; Researcher ID:AAR-2224-2020; E-mail:k.khaustova@mail.msu.edu.ua;
<b>Чорій Мирослава Василівна</b>	старший викладач кафедри готельно-ресторанної справи, Мукачівський державний університет; <a href="https://orcid.org/0000-0001-9416-2091">https://orcid.org/0000-0001-9416-2091</a> ; E-mail:myroslavachorii@gmail.com;
<b>Chorii Miroslava Vasylivna</b>	Senior Lecture at the Department of Hotel and Restaurant Business, Mukachevo State University; <a href="https://orcid.org/0000-0001-9416-2091">https://orcid.org/0000-0001-9416-2091</a> ; E-mail:myroslavachorii@gmail.com;
<b>Ільтьо Тетяна Іванівна</b>	старший викладач кафедри готельно-ресторанної справи, Мукачівський державний університет; <a href="https://orcid.org/0000-0001-8639-0550">https://orcid.org/0000-0001-8639-0550</a> ; E-mail:iitetiana@gmail.com
<b>Iltto Tetiana Ivanivna</b>	Senior Lecture at the Department of Hotel and Restaurant Business, Mukachevo State University; <a href="https://orcid.org/0000-0001-8639-0550">https://orcid.org/0000-0001-8639-0550</a> ; E-mail:iitetiana@gmail.com