DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2023.6.19
УДК 338.2:65

Оксана Анатоліївна ***КОВАЛИК***
к.е.н., доцент, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6936-6778
e-mail: o.a.kovalik@mzeid.in

Валерія Володимирівна ***ЛЕВЧУК***
студентка, Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-5247-6672
e-mail: levchuk.8089595@stud.op.edu.ua

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ HORECA В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Стратегічний менеджмент грає вирішальну роль в успіху підприємства сфери HoReCa. Умови воєнного стану лише збільшують важливість правильного та чіткого функціонування системи стратегічного управління. Нині готельно-ресторанна галузь стикається зі значними викликами та перешкодами, які впливають на її функціонування та прибутковість. У статті розкрито поняття сфери HoReCa загалом, особливості стратегічного менеджменту та вплив воєнного стану на стратегічне управління у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Ключові слова: *стратегічний менеджмент, стратегія, управління, сфера HoReCa, воєнний стан*

ВСТУП

Стратегічний менеджмент у сфері готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa) завжди був важливим аспектом успішної діяльності цієї галузі. Однак з огляду на сучасні геополітичні реалії, де деякі країни можуть стикатися з військовим станом, стратегічний менеджмент в HoReCa стає ще більш складним завданням. Військовий стан, з одного боку, впливає на соціально-економічну ситуацію у країні та змінює пріоритети громадян і підприємців, а з іншого – породжує нові виклики і загрози для готельно-ресторанного бізнесу, що потребує ретельного аналізу і вивчення.

Зв'язок цієї проблеми з останніми дослідженнями і публікаціями відображає загальний інтерес до стратегічного менеджменту у сфері HoReCa. Вчені, експерти та практики, такі як: І.В. Авраменко, О. Гоженко, А.С. Гречишкіна, А.В. Захарченко вже розглянули у тезах доповідей VII Всеукраїнської Студентської Наукової Конференції сферу HoReCa, її особливості та систему стратегічного менеджменту. Однак зараз не розкрито проблематику впливу воєнного часу на стратегічний менеджмент підприємств сфери HoReCa, що тепер особливо актуально у зв'язку з політичною ситуацією в Україні. У статті розглянуто особливості стратегічного менеджменту у сфері HoReCa в умовах військового стану, детальний розбір особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища, що виникли під час умов воєнного стану, та вказівок, що дають змогу готельно-ресторанним підприємствам адаптуватися до складних умов військового стану, забезпечити стабільність розвитку та продуктивності бізнесу.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

У статті застосовано аналіз останніх досліджень та публікацій.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ: розкрити поняття «сфера HoReCa», визначити особливості стратегічного менеджменту у сфері HoReCa і дослідити вплив умов військового стану на стратегічне управління у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Поняття «сфера HoReCa» доволі нове, але вже набуло широкого розповсюдження. Сфера HoReCa – це сукупність комерційних закладів ресторанного господарства, основним видом діяльності яких є виробництво та реалізація їжі для безпосереднього споживання поза домом. Зберігаючи можливі типи конкретних закладів, він переважно охоплює підсектори, які складають абревіатуру: готелі, ресторани та кейтеринг (рис. 1) [1].

Сфера HoReCa складається з таких компонентів:

– готельний бізнес (Hotel): включає готелі та готельні комплекси, які надають розміщення, послуги гостьового обслуговування та інші додаткові послуги для туристів та подорожуючих;

– ресторанний бізнес (Restaurant): охоплює різноманітні заклади харчування: ресторани, кафе, бари, паби, столові, кав'ярні та інші місця, де надаються страви та напої для споживання на місці або з метою виносу;

– кейтеринг (Catering): включає організацію харчування та обслуговування на різних заходах, таких як весілля, конференції, вечірки, корпоративні заходи тощо; може включати доставку їжі, оренду обладнання та послуги персоналу;

– туризм та гостинність (Tourism and Hospitality): включає різні види туризму, готельну галузь, ресторани, розваги та послуги, пов'язані з прийомом туристів та подорожуючих.

Ці компоненти утворюють сферу HoReCa, яка займається наданням послуг у галузі готельно-ресторанного бізнесу та задоволенням потреб туристів, клієнтів та споживачів у харчуванні, розвагах та гостинності.

Стратегічний менеджмент у сфері готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa) є сукупністю стратегічних рішень та дій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг та стабільного розвитку підприємств у цій галузі. Цей підхід визнається як критичний для успіху в умовах зростаючої конкуренції та швидких змін на ринку гостинності.

© О.А. КОВАЛИК, В.В. ЛЕВЧУК, 2023

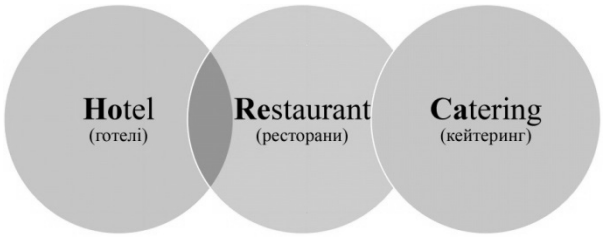


Рис. 1. Складники терміну «HoReCa»



Рис. 2. Складники стратегічного менеджменту у сфері HoReCa

Цикл стратегічного менеджменту складається з 4 етапів (рис. 2). Однією з ключових складників стратегічного менеджменту у сфері HoReCa є аналіз зовнішнього середовища. Врахування економічних, соціальних, технологічних та політичних факторів дає змогу оцінити тенденції галузі, клієнтські уподобання та конкурентну ситуацію. Це важливо для визначення стратегічних напрямів розвитку, концепції продукту та маркетингових стратегій, які відповідають вимогам ринку.

Наступним складником є формулювання місії та визначення стратегічних цілей. Місія визначає основну сутність підприємства і відображає його унікальність та цінності [2]. Стратегічні цілі, зі свого боку, встановлюють напрям діяльності та конкретні результати, які необхідно досягти. Вони повинні бути SMART (специфічними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими).

Вибір стратегії є наступним важливим кроком. Підприємства HoReCa мають можливість обрати різні стратегічні напрями, такі як лідерство за вартістю, диференціація, фокусування або комбінація цих підходів. Важливо розуміти специфіку свого бізнесу, унікальність пропозиції, переваги конкурентів та потреби клієнтів для вибору оптимальної стратегії.

Останнім складником стратегічного менеджменту у сфері HoReCa є реалізація стратегії та контроль за її виконанням. Це включає розроблення детальних планів дій, впровадження стратегічних ініціатив та систематичний моніторинг результатів. Контроль дає змогу виявляти відхилення від стратегічних цілей та приймати коректив ні заходи для забезпечення їх досягнення [4].

Враховуючи особливості галузі готельно-ресторанного бізнесу, стратегічний менеджмент у сфері HoReCa має бути гнучким, швидким та орієнтованим на задоволення потреб клієнтів. Гнучкість дає змогу адаптуватись до змінних ринкових умов та забезпечувати конкурентні переваги. Швидкість реакції на зміни допомагає виходити вперед конкурентів та застосовувати нові можливості. Орієнтація на потреби клієнтів дає змогу забезпечувати високу якість обслуговування та задоволення їх очікувань.

Загалом стратегічний менеджмент у сфері HoReCa є ключовим елементом успішної діяльності підприємств цієї галузі. Його ретельне планування та ефективна реалізація дають змогу досягати конкурентних переваг, задовольняти потреби клієнтів та забезпечувати стабільний розвиток в умовах змінливого ринку гостинності.

Сфера HoReCa (готельно-ресторанний бізнес) є однією з найбільш динамічних та конкурентних галузей в сучасному світі. Щоб успішно функціонувати у цій сфері, підприємства повинні мати чітку стратегію, яка враховує їхні особливості та вимоги клієнтів. Стратегічний менеджмент у сфері HoReCa має свої особливості, які впливають на процес розроблення та впровадження стратегій.

Одна з ключових особливостей стратегічного менеджменту у сфері HoReCa – це велика залежність від змінюваних смаків та вподобань клієнтів. Клієнти готельно-ресторанного бізнесу постійно шукають нові враження та досвід, тому підприємствам потрібно бути готовими адаптуватися до їхніх змінюваних потреб. Це вимагає постійного моніторингу ринку, аналізу тенденцій та розвитку нових концепцій, що відповідають сучасним вимогам споживачів.

Крім того, у сфері HoReCa велике значення має конкуренція. Ринок готельно-ресторанного бізнесу насичений і пропонує широкий вибір для клієнтів. Це ставить підприємства у ситуацію постійної боротьби за клієнтів. Стратегічний менеджмент в цьому випадку має на меті розроблення конкурентних переваг, які дадуть змогу привернути та утримати клієнтів. Це може включати розроблення унікальної концепції, вдосконалення якості обслуговування, інновації в продукті або застосування сучасних технологій [3].

Іншою особливістю стратегічного менеджменту у сфері HoReCa є велика залежність від команди та персоналу. Готельно-ресторанні підприємства працюють з послугами, які надаються людьми. Висока якість обслуговування, гостинність та професіоналізм персоналу є вирішальними факторами для задоволення клієнтів. Тому стратегічний менеджмент у цій сфері має бути спрямовано на підбір, навчання та розвиток персоналу, створення мотивуючої робочої атмосфери та впровадження ефективних систем управління персоналом [3].

Не менш важлива особливість стратегічного менеджменту у сфері готельно-ресторанного бізнесу полягає у значенні репутації та відносин зі спільнотою. Готелі та ресторани мають побудувати сильні бренди та підтримувати добрі відносини зі спільнотою, що включає місцевих жителів, туристів, громадські організації та інші зацікавлені сторони. Це може бути досягнуто шляхом активної участі в соціальних проєктах, екологічних ініціативах та підтримці місцевої спільноти [3].

Стратегічний менеджмент у сфері готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa) в умовах військового стану відрізняється своєрідними особливостями. У такому надзвичайному контексті, де наявна нестабільність та загроза безпеці та життю, важливо здійснювати стратегічний аналіз та планування, що враховують специфіку ситуації.

Передусім необхідно провести оцінювання ризиків та загроз, пов'язаних з військовим станом, і зосередитися на розробленні стратегій, що забезпечують безпеку та збереження ресурсів. Враховуючи обмежені можливості та вимоги надзвичайних обставин, важливо розробити плани невідкладних дій, а також підготувати перспективні сценарії для варіантів подальшого розвитку ситуації.

Також у військовому стані змінилися поведінка та вимоги клієнтів, що вимагає адаптації стратегій у сфері обслуговування та маркетингу. Спостерігається зменшений попит на готельні послуги через знижений туристичний потік і скорочення подорожей. Воєнний конфлікт створює нестабільність та ризики безпеки, що призводить до зменшення міжнародного та внутрішнього туризму. Клієнти стають обережнішими та обережнішими у своїх подорожних планах, віддаючи перевагу безпечним регіонам та об'єктам.

Іншим важливим фактором є зміна психології споживача. Нестабільна ситуація війни викликає почуття тривоги, невизначеності та нервовості у клієнтів. Це може призвести до зменшення схильності до витрат на розкішні готельні та ресторанні послуги, а також до пересортування пріоритетів у користуванні такими послугами.

Окрім того, змінюються також вимоги та очікування клієнтів. Під впливом військового стану, клієнти надають пріоритет безпеці, здоров'ю та комфорту. Вони шукають готелі та ресторани, які можуть гарантувати їхню безпеку та забезпечити належний рівень обслуговування.

Постачальники, постачання та ланцюги постачання також можуть бути піддаються значним змінам, що вимагає перегляду стратегій управління запасами та взаємодії з партнерами. Змінюється, наприклад, доступність та надійність постачальників. Воєнний конфлікт може призвести до зниження кількості доступних постачальників, оскільки деякі з них можуть бути припинені або змінити свою діяльність у зоні конфлікту. Це може призвести до скорочення резервів та обмежень у виборі якісних матеріалів та продуктів для готелів та ресторанів.

Туристичним підприємствам потрібно звернути особливу увагу на те, що змінюються умови постачання. Воєнний стан може створювати перешкоди та обмеження у переміщенні товарів та послуг через контрольні пункти, блокади або обмеження збройних сил. Це може призвести до затримок, складнощів та збільшених витрат у ланцюгах постачання. Нестабільність та ризики також можуть впливати на договірні відносини з постачальниками, що може призвести до перегляду умов постачання та необхідності знаходження нових партнерів.

Окрім того, комунікація та зв'язки з органами влади, правоохоронними структурами та іншими зацікавленими сторонами набувають великого значення. Ефективне ведення ділових відносин у складних політичних та безпекових умовах вимагає розроблення стратегій взаємодії та встановлення контактів з відповідними організаціями та установами.

Одним із можливих варіантів застосування віртуального туризму є створення віртуальних турів, які передають атмосферу та унікальність ресторанних просторів, готельних номерів та інших зон гостинності. Це може включати віртуальні прогулянки, де користувачі можуть досліджувати різні приміщення, переглядати меню та відчувати атмосферу заведення. Такі віртуальні тури можуть викликати інтерес у потенційних клієнтів та стимулювати їх бажання відвідати підприємство особисто в майбутньому.

ВИСНОВКИ

Отже, поняття «сфера HoReCa» включає в себе три складники: готелі, ресторани, та кейтеринг. Стратегічне управління у цій сфері складається з 4 етапів та відрізняється високою залежністю від трендів, вподобань та інтересів гостей, які постійно змінюються, та від компетентності персоналу, який і створює основне враження від послуги готельно-ресторанного бізнесу. У контексті воєнного стану в сфері готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa) необхідно здійснювати стратегічний аналіз та планування, що враховують особливості надзвичайної ситуації. Важливо оцінити ризики та загрози, розробити стратегії безпеки та збереження ресурсів. Потрібно звернути увагу на те, що змінюються поведінка та вимоги клієнтів, які стають більш обережними та вибірковими, та вимоги до постачальників та ланцюгів постачання, що вимагає перегляду стратегій управління запасами та взаємодії з партнерами.

Список використаних джерел

1. Angel Garcia M., Morte-Nadal T. CoVid Key Figures and New Challenges in the HoReCa Sector: The Way towards a New Supply-Chain. *ResearchGate.* URL: https://doi.org/10.3390/su13126884

2. Головні етапи процесу стратегічного управління. *Osvita.ua*. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/13825/

3. Павленчик Н. Соціально-економічні засади готельно-ресторанного бізнесу. *Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування:* матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 11-12 травня 2017 р.). Львів, 2017. С. 67-71. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/pavlenchyk2.htm

4. Продіус Ю.І., Моренченко К.Г. Глобальні стратегії: поняття, види та особливості. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 5. С. 38-41.

References

1. Angel Garcia M., Morte-Nadal T. CoVid Key Figures and New Challenges in the HoReCa Sector: The Way towards a New Supply-Chain. *ResearchGate.* URL: https://doi.org/10.3390/su13126884

2. The main stages of the strategic management process. Osvita.ua. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/13825/ [in Ukrainian].

3. Pavlenchyk N. Social and economic principles of the hotel and restaurant business. *Economic and social relations in the field of physical culture and the service sector*: proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Lviv, May 11-12, 2017). Lviv, 2017. pp. 67-71. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/pavlenchyk2.htm [in Ukrainian].

4. Global strategies: concept, types and features. *Economics. Finances. Law*. 2023. No. 5. pp. 38-41. [in Ukrainian].

Oksana KOVALYK
PhD in Economics, Associate Professor, Odessa Polytechnic National University
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6936-6778
e-mail: o.a.kovalik@mzeid.in

Valeriia LEVCHUK
student, Odesa Polytechnic National University
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-5247-6672
e-mail: levchuk.8089595@stud.op.edu.ua

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE HORECA SECTOR UNDER MARTIAL LAW

Introduction. *Strategic management in the HoReCa industry is essential for success, but it becomes even more challenging during times of war. The state of war affects the socio-economic situation and poses new challenges for hotels and restaurants. Recent research and publications highlight the interest in understanding the impact of war on HoReCa's strategic management. Addressing this issue requires developing adaptive strategies, ensuring safety for staff and guests, and maintaining business stability and productivity.*

The purpose of the paper *is to define the concept of "HoReCa sphere", to identify the features of strategic management in the HoReCa sphere and to study the impact of martial law on strategic management in the hotel and restaurant business.*

Results. *The term "HoReCa" has gained wide acceptance in the commercial hospitality industry. It encompasses a variety of establishments engaged in the production and sale of food for immediate consumption away from home, primarily hotels, restaurants and catering services. Strategic management in the HoReCa sector plays a crucial role in achieving competitive advantage and ensuring the sustainable development of enterprises in this industry. The strategic management cycle consists of four stages, including analysis of the external environment, formulation of the mission and strategic goals, selection of strategies and their implementation with control. The success of HoReCa businesses depends on flexibility, responsiveness to market changes, a customer-oriented approach and the development of competitive advantages, such as quality service, professionalism and positive community relations. Strategic management in the HoReCa sector is essential for navigating the dynamic and competitive environment of the hospitality industry. In times of military conflict, strategic analysis and planning must take into account unique circumstances, including risk assessment, conservation of resources, adaptation to changing customer behaviour and expectations, and adjustments to supply chains due to the constraints and challenges of the conflict situation.*

Conclusion. *Overall, strategic management plays a vital role in the success and resilience of HoReCa businesses, especially in times of war, enabling them to respond effectively to market demands and maintain a positive reputation in the community.*

Keywords: *strategic management, strategy, management, HoReCa, martial law*