

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-2>

УДК 338.46

**Хетагурова Д.О.***аспірантка кафедри менеджменту організацій  
Одеського національного економічного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0026-9053>  
E-mail: [diana.khetagurova.19@gmail.com](mailto:diana.khetagurova.19@gmail.com)*

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ НАПРЯМУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Обґрунтовано актуальність формування напрямів стратегії розвитку готельних підприємств та доведено доцільність їх оцінювання. Для проведення дослідження було здійснено аналіз наукових публікацій щодо питань стратегічного управління готельних підприємств. Для доцільності впровадження системи збалансованих показників було зазначено переваги для систематизації показників діяльності готельних підприємств за чотирма напрямками. Сформовано стратегічну карту BSC готельних підприємств відповідно до поставлених стратегічних цілей розвитку. Для оцінювання напрямів стратегії розвитку готельних підприємств застосовано теорію нечітких множин, яка об'єднує кількісні та якісні показники діяльності підприємств. Досліджено етапи проведення нечітко-множинного оцінювання напрямів BSC. Обґрунтовано доцільність застосування методичного підходу для оцінювання напрямів стратегії розвитку готельних підприємств, що об'єднує інструмент системи збалансованих показників із теорією нечітких множин. Автором запропоновано застосування вербально-числової шкали Харрінгтона та впровадження інтегрального показника для оцінювання напрямів стратегії розвитку готельних підприємств. Шляхом експертного оцінювання було визначено ваги показників за кожним напрямком стратегії розвитку за формулою Фішберна.

**Ключові слова:** стратегічне управління, готельні підприємства, система збалансованих показників, стратегічна карта, напрями стратегії розвитку готельних підприємств, інтегральний показник напрямів стратегії розвитку готельних підприємств.

### **Khetagurova Diana. A METHODOICAL APPROACH TO ASSESSING THE DIRECTION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF HOTEL ENTERPRISES**

The article is concerned with the topical issue of forming ways of development of enterprises in the hotel industry. The relevance of forming directions of the strategy for the development of hotel enterprises has been substantiated and the expediency of their evaluation has been proved. An analysis of scientific publications on the strategic management of hotel enterprises has been carried out. It has been determined that in order to implement a promising strategic management, it is advisable to use a balanced scorecard based on the cause-and-effect relationship between the strategic goals and the relevant performance indicators of enterprise. The balanced scorecard has become one of the most modern methods aimed at assessing the performance of an enterprise and achieving consistently high and sustainable results. An adapted step-by-step algorithm for creating and implementing a balanced scorecard in the activities of enterprises has been developed. The advantages of systematization of indicators of activity of hotel enterprises in four directions of development for expediency of introduction of the balanced scorecard are indicated. The methodology of the balanced scorecard is tested on the example of hotel enterprises. A strategic BSC-map of hotel enterprises has been formed in accordance with the established strategic development goals. Since any goal is measurable, the indicators are allocated and their baseline and target values are determined. The proposed approach details the goals and indicators to the level of subdivisions and executives to determine the areas of responsibility for achieving the goal of enterprise development. To evaluate the directions of the development strategy of hotel enterprises, the theory of fuzzy sets is applied, which combines quantitative and qualitative indicators of the enterprise's activity. The stages of fuzzy evaluation of the BSC directions are researched. The expediency of using a methodical approach to evaluating the development strategy of hotel enterprises, which combines the tools of the balanced scorecard with the theory of fuzzy sets, has been substantiated. The use of the Harrington verbal-numerical scale and the introduction of an integral indicator for evaluating the directions of the strategy of development of hotel enterprises are proposed. With the help of expert evaluation, the weights of indicators for each direction of the development strategy have been determined using the Fishburne formula.

**Keywords:** strategic management, hotel enterprises, system of balanced indicators, strategic map, strategic directions of development of hotel enterprises, integral indicator of strategic directions of development of hotel enterprises.

**Постановка проблеми.** Національні готельні підприємства знаходяться під впливом зовнішніх змін, зокрема через високий рівень конкуренції та введений

воєнний стан з лютого 2022 року. Остання перешкода найбільш вплинула на діяльність готельних підприємств, що підтверджує доцільність проведення даного дослі-

дження, в тому числі в питаннях залучення нових рішень в управлінні та пошуку напрямів довгострокового розвитку в умовах мінливості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Підґрунтям проведення дослідження питань практичної значимості та запровадження стратегічного управління на підприємствах стали наукові роботи відомих іноземних та вітчизняних вчених: І. Ансоффа, А. Томпсона, А.Дж. Стрікланда, З. Шернхової тощо. Серед науковців, які здійснювали аналіз діяльності підприємств в кризових умовах можемо відзначити: В. Репринцеву, О. Дишкатнюк, Т. Чаркіну, В. Задоя, І. Ляпіна, Л. Нечаюк тощо. Аналізуючи наукові досягнення, можемо відзначити, що дослідження проблем запровадження стратегічного управління в діяльність готельних підприємств в умовах мінливого середовища є недостатньо розвинені. Наявність невирішених та суперечливих питань впровадження стратегічного управління в діяльність готельних підприємств та пошуку напрямів розвитку

зумовили актуальності проведення даного дослідження.

**Мета статті.** Головною метою статті є формування методичного підходу до оцінювання напрямку стратегії розвитку готельних підприємств.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Зазначимо, що в даному дослідженні основою для проведення оцінювання напрямів стратегії розвитку готельних підприємств є досягнення встановлених довгострокових цілей розвитку. Специфікою діяльності готельних підприємств є сукупність проблем в обслуговуванні споживачів. Розглянемо основні властивості готельної послуги на рис. 1.

Для готельних підприємств важливою метою застосування стратегічного управління є підвищення якості обслуговування, отримання прибутку [1, с. 96]. Саме тому, для готельних підприємств важливо постійно удосконалюватися та розвивати існуючі бізнес-процеси. Для їх оцінювання застосуємо систему збалансованих показників BSC, з її використанням стає спро-

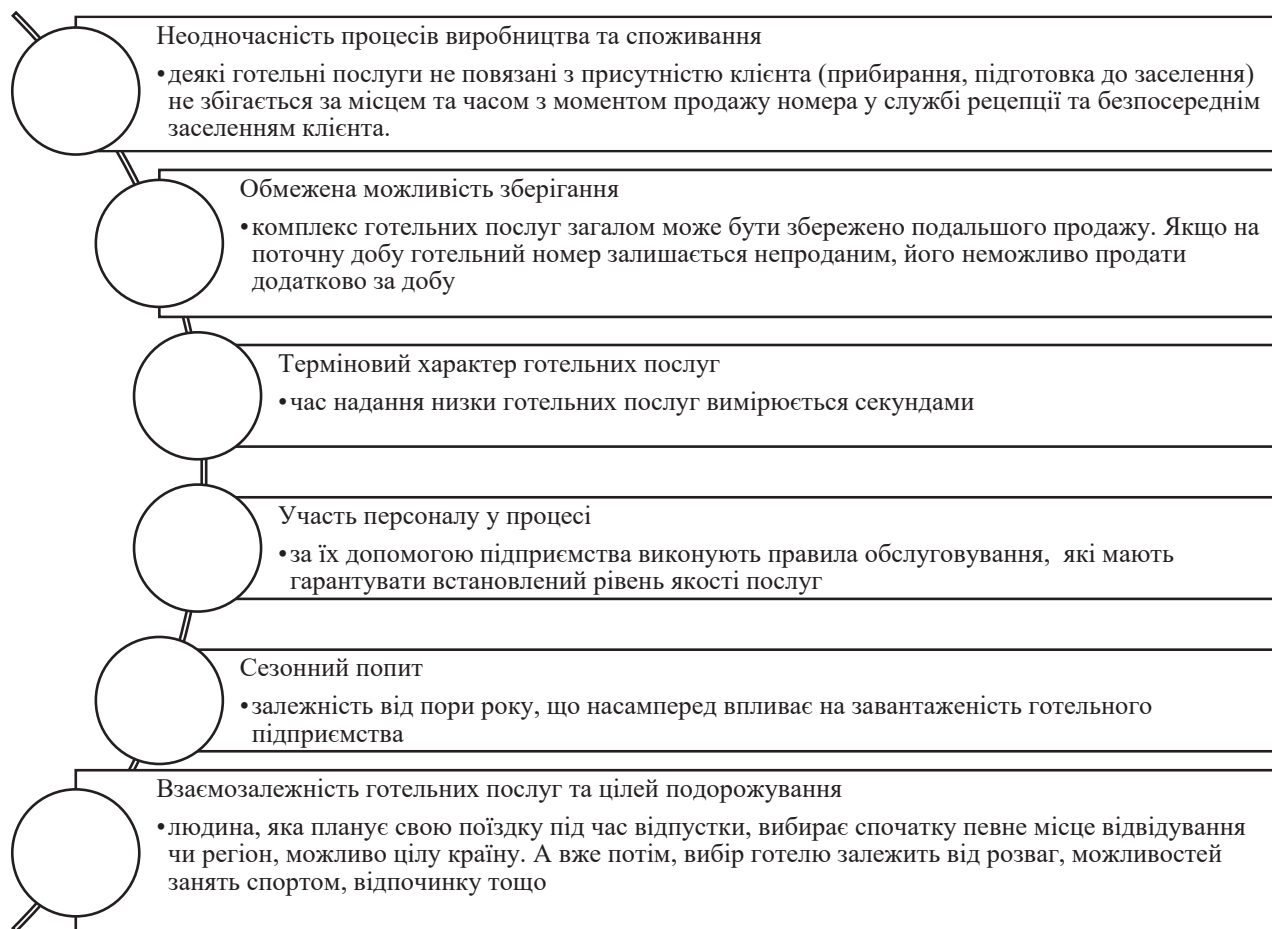


Рис. 1. Властивості готельної послуги

Джерело: створено автором



**Рис. 2. Стратегічна карта BSC готельних підприємств**

*Джерело: створено автором*

можним об'єднати ключові аспекти діяльності підприємства та стратегічні цілі для реалізації обраного напрямку стратегії розвитку готельних підприємств. При оцінюванні напрямів стратегії розвитку готельних підприємств шляхом застосування системи BSC, можемо відокремити наступні переваги:

– характеризує діяльність підприємства за чотирма напрямками, зокрема фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти та навчання та розвиток;

– напрями є взаємозалежними та пов'язаними причинно-наслідковими зв'язками;  
 – система містить цільові показники діяльності готельного підприємства;  
 – досягаються встановлені стратегічні цілі розвитку підприємства.

Для узагальнення напрямів стратегії розвитку готельних підприємств скористаємося стратегічною картою, яка передбачає відокремлення стратегічних цілей розвитку (рис. 2).

Зазначимо, що за рахунок побудови стратегічної карти готельних підприємств (рис. 2) можливо поєднати стратегію розвитку із певним набором показників. Відповідно до отриманих результатів, стратегічна карта для готельних підприємств може бути деталізованою через набір наступних показників (табл. 1).

Можемо стверджувати, що система BSC передбачає встановлення ключових показників згідно зі сформованими напрямками стратегії розвитку підприємства, проте не дає змогу провести розрахунки значень інтегрованого показника, як кінцевої оцінки досліджуваного питання і не вказує на рівень ефективності обраної стратегії розвитку готельного підприємства. З огляду на попередні висновки, вважаємо доцільним використати теорію нечітких множин для отримання найточнішої оцінки, яка враховує значення як окремих показників, так і сумарних результатів, а також, надає можливість визначити вплив суб'єктивного індикатора в процесі при-

Таблиця 1

**Деталізація стратегічної карти BSC для готельних підприємств**

Встановлені напрями	Цілі	Показники	Од. виміру	Відповідальна особа
Фінанси	Завантаженість готельного підприємства	1.1. Кількість клієнтів	%	адміністратор
	Продаж номерів	1.2. Доходи від продажу номерів	тис. грн	служба рецепції бухгалтер
		1.3. Доходи від продажу додаткових послуг	тис. грн	
Клієнти	Задоволеність клієнтів	2.1. Якість сервісу	бал	адміністратор
	Повторне відвідування	2.2. Наявність скарг	од.	
		2.3. Частка прибуття нових клієнтів	%	
Внутрішні бізнес-процеси	Мінімізація часу обслуговування	3.1. Мінімізація часу реєстрації	хв.	адміністратор служба рецепції директор бухгалтер
	Створення нових послуг	3.2. Мінімізація часу бронювання	хв.	
		3.3. Частка новостворених послуг	%	
Навчання та розвиток	Підвищення рівня кваліфікації	4.1. Якісний вибір робітників	бал	директор адміністратор економіст бухгалтер
	Витрати на робітників	4.2. Витрати на майстер-класи, тренінги	грн.	

*Джерело: розроблено автором*

йняття рішення, невизначеність в аналізі рівня індикатора формується із використанням функції належності, яка ґрунтується на припустимому наборі значень аналізованого індикатора.

За змістом, теорія нечіткої логіки передбачає набір елементів, що в сукупності складають певну множину та мають власні характеристики, і можуть бути виявленими за відповідними характеристиками в різних ступенях. В підсумку, приналежність до множини може бути сформована різними ступенями належності. Функція належності концепції нечіткої множини відображає сукупність індикаторної функції множини встановленої множини.

Підсумуємо, що здійснення концепції нечіткої логіки використовує висновки нечітких множин, які калібрують невизначеність (встановлюють взаємозв'язки між показниками та напрямками) та обґрунтована на формуванні функцій належності.

Функція належності встановлюється із застосуванням функції:

$$\mu_T(x) : X \rightarrow [0; 1] \quad (1),$$

яка дозволяє для довільного елемента  $x$  універсальної множини  $U$ , що представляє собою повну множину значень, яка охоплює всю проблемну область, розрахувати ступінь його належності до нечіткої множини, яка є сукупністю пар  $(\mu_T(x), x)$ , де  $\mu_T(x)$  – ступінь належності елемента  $x$  нечіткій множині  $T$  [2; 3]. Для тлумачення напрямку стратегії розвитку, застосуємо лінгвістичну змінну із застосуванням математичного виразу:

$$[S, S_i, i = 1, n, X, \mu_{S_i}(x) \in [0, 1] \quad (2),$$

$S$  – найменування лінгвістичної змінної;

$S_i$  – множина термів лінгвістичної змінної, які є найменуванням нечітких змін-

них, областю визначення кожної з яких є множина  $X$ ;

$\mu_{S_i}(x)$  – функція приналежності значень  $x$  значенням терму  $S_i$ .

Дослідження вхідними параметрами системи нечіткого виводу, встановимо показники встановлених напрямків зі стратегічної картки BSC. Для зручності, позначимо напрямки стратегії розвитку  $S_1, S_2, S_3, S_4$ , як результат, отримуємо відповідності:

$$S_1 = f_1(x_1^1, x_2^1, x_3^1),$$

$$S_2 = f_2(x_1^2, x_2^2, x_3^2), S_3 = f_3(x_1^3, x_2^3, x_3^3),$$

$$S_4 = f_4(x_1^4, x_2^4)$$

Для формування висновків про кожен встановлений напрямок розвитку, доцільним вважаємо проаналізувати визначені показники діяльності готельного підприємства. З використанням формули Фішберна, встановимо ваги кожного з факторів.

$$r_i = \frac{2(N-i+1)}{(N+1)N} \quad (3),$$

$r_i$  – значення розрахованого рангу показника

$N$  – загальна кількість показників, для яких розраховуються ранги

$i$  – порядковий номер показника (в порядку зниження їх значимості).

Проведемо розрахунки та встановимо ранги для напрямку стратегії розвитку «фінанси» (табл. 2).

За аналогією, проведемо розрахунки для усіх встановлених напрямків стратегії розвитку (табл. 3-5).

Застосуємо набір вузлових точок (ваги рівнів факторів) = (0,1; 0,3; 0,5; 0,7; 0,9), які є абсцисами максимумів відповідних функцій приналежності.

Таблиця 2

**Вагомість факторів напрямку стратегії розвитку «фінанси»**

Показники	Ранг	Вага
1.1. Кількість клієнтів	2	0,33
1.2. Доходи від продажу номерів	1	0,5
1.3. Доходи від продажу додаткових послуг	3	0,17

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3

**Вагомість факторів напрямку стратегії розвитку «клієнти»**

Показники	Ранг	Вага
2.1. Якість сервісу	1	0,5
2.2. Наявність скарг	2	0,33
2.3. Частка прибуття нових клієнтів	3	0,17

Джерело: розраховано автором

Таблиця 4

## Вагомість факторів напрямку стратегії розвитку «внутрішні бізнес-процеси»

Показники	Ранг	Вага
3.1. Мінімізація часу реєстрації	2	0,33
3.2. Мінімізація часу бронювання	3	0,17
3.3. Частка новостворених послуг	1	0,5

Джерело: розраховано автором

Таблиця 5

## Вагомість факторів напрямку стратегії розвитку «навчання та розвиток»

Показники	Ранг	Вага
4.1. Якісний вибір робітників	1	0,67
4.2. Витрати на майстер-класи, тренінги	2	0,33

Джерело: розраховано автором

За допомогою використання інтегрального показника проведемо розрахунки за формулою (4).

$$S = \sum_{i=1}^M a_i \sum_{j=1}^N p_i y_{ij} \quad (4)$$

де  $a_i$  – ваги рівнів факторів;

$p_i$  – ваги факторів;

$y_{ij}$  – значення факторів;

Для визначення лінгвістичного значення інтегрального показника та опису встановлених напрямів розвитку  $S_1 - S_4$ , застосуємо вербально-числову шкалу Хар-

рінгтона, де вірогідність: дуже висока (числові значення вірогідності 1,0-0,8), висока (0,8-0,63), середня (0,63-0,37), низька (0,37-0,2), дуже низька (0,2-0).

Зведемо функцію приналежності для напрямку стратегії розвитку «фінанси» у таблицю 6.

Дані з табл. 6 вказують на середній рівень реалізації напрямку стратегії розвитку «фінанси» із значенням 0,6647.

Як результат, можемо стверджувати, що напрямок «клієнти» здійснюється на середньому рівні із значенням 0,566 (табл. 7).

Таблиця 6

## Функція приналежності нечітко-множинної оцінки напрямку стратегії розвитку «фінанси»

Значення фактору напрямку (S1)	Вага фактору	Значення функції приналежності				
		B1	B2	B3	B4	B5
$X_1^1$	0,33				1	
$X_2^1$	0,5				1	
$X_3^1$	0,17					1
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

$$S1 = 0,6647$$

Джерело: розраховано автором

Таблиця 7

## Функція приналежності нечітко-множинної оцінки напрямку стратегії розвитку «клієнти»

Значення фактору напрямку (S2)	Вага фактору	Значення функції приналежності				
		B1	B2	B3	B4	B5
$X_1^2$	0,5				1	
$X_2^2$	0,33			1		
$X_3^2$	0,17			1		
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

$$S2 = 0,566$$

Джерело: розраховано автором

Таблиця 8

**Функція приналежності нечітко-множинної оцінки напрямку стратегії розвитку «внутрішні бізнес-процеси»**

Значення фактору напрямку (S3)	Вага фактору	Значення функції приналежності				
		B1	B2	B3	B4	B5
$X_1^3$	0,33			1		
$X_2^3$	0,17			1		
$X_3^3$	0,5					1
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

$$S3 = 0,7$$

Джерело: розраховано автором

Таблиця 9

**Функція приналежності нечітко-множинної оцінки напрямку стратегії розвитку «навчання та розвиток»**

Значення фактору напрямку (S4)	Вага фактору	Значення функції приналежності				
		B1	B2	B3	B4	B5
$X_1^4$	0,67				1	
$X_2^4$	0,33			1		
Вузлові точки		0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

$$S4 = 0,634$$

Джерело: розраховано автором

Отримані результати свідчать, що напрямки «внутрішні бізнес-процеси» втілюються на високому рівні із значенням 0,7 (табл. 8).

Відповідно до отриманих результатів, можемо свідчити, що напрямки «навчання та розвиток» виконується на середньому рівні із значенням 0,634 (табл. 9).

Ґрунтуючись на результатах проведених розрахунків, визначимо інтегральний показник напрямків стратегії розвитку готельних підприємств в табл. 10.

Підсумовуючи, можемо встановити, що розрахунки інтегрального показника напрямків стратегії розвитку готельних підприємств демонструють значення 0,636, що відповідає високому рівню по шкалі Харінгтона.

**Висновки.** Проведене дослідження підтверджує доцільність впровадження системи збалансованих показників BSC в управління готельних підприємств та пошуку напрямків їх стратегічного розвитку. З метою розробки шляхів розвитку готельних підприємств було сформовано стратегічні цілі із визначенням стратегічно важливих показників діяльності готельних підприємств.

Запропонований методичний підхід сприяє ефективному оцінюванню обраної стратегії розвитку за рахунок причинно-наслідкових зв'язків, що передбачають досягнення стратегічних цілей готельних підприємств за визначеними напрямками.

Представлений підхід схилитиме до вдосконалення управління стратегічним розвитком готельних підприємств.

Таблиця 10

**Значення інтегрального показника напрямків стратегії розвитку готельних підприємств**

Напрями стратегії розвитку	Коефіцієнт значимості	Оцінка	Зважена оцінка
Фінанси (S1)	0,325	0,6647	0,216
Клієнти (S2)	0,325	0,566	0,183
Внутрішні бізнес-процеси (S3)	0,225	0,7	0,1575
Навчання та розвиток (S4)	0,125	0,634	0,07925
Інтегральний показник (S)	-	-	0,636

Джерело: розраховано автором

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Технології прийняття управлінських рішень : монографія / За заг. ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової. Харків : «Діса плюс», 2023. С. 430.
2. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства : монографія / За заг. ред. д.е.н, професора І.О. Кузнецової, к.е.н., доцента О.С. Балабаш. Харків : «Діса плюс», 2023. С. 226.
3. Криворучко О.С. Методичний підхід до оцінювання ефективності конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(2). С. 81–88.
4. Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Хетагурова Д.О. та інш. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства : монографія / за заг. ред.: І.О. Кузнецової, О.С. Балабаш. Харків : Діса плюс, 2023. С. 115.
5. Хетагурова Д.О., Балабаш О.С. Процес прийняття стратегічних рішень. Технології прийняття управлінських рішень : монографія / За заг. ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової. Харків : «Діса плюс», 2023. С. 83–106.
6. Хетагурова Д.О., Балабаш О.С. Технології управління готельними підприємствами. Сучасні технології управління : монографія / За заг. ред. д.е.н, професора І.О. Кузнецової, к.е.н., доцента О.С. Балабаш. Харків : «Діса плюс», 2023. С. 126–152.
7. Хетагурова Д.О., Балабаш О.С. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Enterprise development strategy: essence and classification. «Modern engineering and innovative technologies»*. 2022. Випуск 24. С. 21–27.
8. Khetagurova Diana. Management of sustainable development of hotel enterprises. Sustainable development and circular economy: trends, innovations, prospects : scientific monograph. Eds. R. Diakon, A. Kucher, M. Heldak. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. P. 170–182.
- making managerial decisions: monograph]. Kharkiv: "Disa Plus, p. 430. (in Ukrainian)
2. Kuznetsova I.O., Balabash O.S. (ed.) (2023) *Tekhnolohii upravlinnia yak skladova formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva: monohrafiia* [Management technologies as a component of the formation of competitive advantages of the enterprise: monograph]. Kharkiv: "Dysa Plus, p. 226. (in Ukrainian)
3. Kryvoruchko O.S. (2015) *Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia efektyvnosti konkurentnoi stratehii torhovelnykh pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii* [Methodical approach to assessing the effectiveness of the competitive strategy of consumer cooperative enterprises]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 2(2), pp. 81–88. (in Ukrainian)
4. Kuznetsova I.O., Balabash O.S., Khetagurova D.O., et al. (2023) *Tekhnolohii upravlinnia yak skladova formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva: monohrafiia* [Management technologies as a component of the formation of competitive advantages of the enterprise: monograph]. Kharkiv: Disa Plus, p. 115. (in Ukrainian)
5. Khetagurova D.O., Balabash O.S. (2023) *Protses pryiniattia stratehichnykh rishen. Tekhnolohii pryiniattia upravlinnykh rishen: monohrafiia* [Strategic decision-making process. Technologies for making managerial decisions: monograph] / Edited by I.O. Kuznetsova. Kharkiv: "Disa Plus", pp. 83–106. (in Ukrainian)
6. Kuznetsova I.O., Balabash O.S. (ed.) (2023) *Tekhnolohii upravlinnia hotelnymy pidpriemstvamy. Suchasni tekhnolohii upravlinnia* [Technologies for the formation of competitive advantages of hotel enterprises. Management technologies as a component of the formation of competitive advantages of the enterprise: monograph]. Kharkiv: "Dysa Plus", pp. 20–32. (in Ukrainian)
7. Khetagurova D.O., Balabash O.S. (2022) *Enterprise development strategy: essence and classification. "Modern engineering and innovative technologies"*, vol. 24, pp. 21–27.
8. Khetagurova D. (2024) *Management of sustainable development of hotel enterprises. Sustainable development and circular economy: trends, innovations, prospects: scientific monograph*. Eds. R. Diakon, A. Kucher, M. Heldak. Riga, Latvia: Baltija Publishing, pp. 170–182.

**REFERENCES:**

1. Kuznetsova I.O. (ed.) (2023) *Tekhnolohii pryiniattia upravlinnykh rishen: monohrafiia* [Technologies for

*Стаття надійшла до редакції 02.03.2024.  
The article was received 02 March 2024.*